

www.vbw-bayern.de  
Magazin 6,- Euro

# Unternehmer vbw magazin

**Thomas Enders**  
Chief Executive Officer  
von EADS/Airbus

**06** 2013



Mittelstandsbank

# Jetzt besser finanzieren!

**Mit hoher Beratungskompetenz, die neue Perspektiven öffnet.**

So erschließen wir für Sie die ganze Vielfalt an klassischen wie innovativen Finanzierungsformen, damit Ihnen für jedes Vorhaben die optimale Lösung zur Verfügung steht. Auch bei komplexen Herausforderungen und für Ihre Internationalisierung erarbeiten wir gemeinsam mit Ihnen passgenaue Strukturen, die zusätzliche Spielräume schaffen. Dies alles mit hoher Verlässlichkeit, umfangreichem Branchen-Know-how und schnellen Entscheidungen. Damit Sie jetzt besser finanzieren können.

[www.commerzbank.de/mittelstandsfinanzierung](http://www.commerzbank.de/mittelstandsfinanzierung)



**COMMERZBANK** 

Die Bank an Ihrer Seite



*Liebe Leserinnen und Leser,*

„Wirtschaft ist nicht alles, aber ohne Wirtschaft ist alles nichts!“ – diesen Satz haben wir in den zurückliegenden Wahlkämpfen von der Politik nicht nur einmal zu hören bekommen. Nun liegt es an den schwarz-roten Koalitionären in Berlin und der neuerdings wieder alleine regierenden CSU in München, diesen Satz in ihrem ganzen Tun auch zu beherzigen. So richtig dieser Satz für die Unternehmen in diesem Land ist, so richtig ist er für die vielen fleißigen Menschen („Der Job ist nicht alles – aber ohne Job ist alles nichts!“) und unsere Gesellschaft insgesamt („Wohlstand ist nicht alles – aber ohne Wohlstand ist alles nichts!“). In Bayern herrscht praktisch Vollbeschäftigung, und zweifellos haben wir uns in den vergangenen zehn, fünfzehn Jahren ein Maß an Wohlstand erarbeitet, wie es nie zuvor in der Geschichte geherrscht hat. Und doch muss ich den Mahner geben: Vollbeschäftigung und Wohlstand sind kein Automatismus. Diesen Zustand zu erreichen, ist das eine, ihn zu erhalten, das andere. Die Herausforderungen des Jahres 2014 sind damit klar umschrieben. Vor großen Herausforderungen steht auch ein großes internationales Unternehmen, das seine Wurzeln auch in Bayern hat: Mit dem Jahreswechsel wird sich EADS des sperrigen Namens entledigen und sich künftig wie seine erfolgreichste Marke nennen: Airbus. Vor allem am Standort Bayern stehen große Änderungen an. Welche, das erklärt Konzernchef Thomas Enders in unserem Titelinterview ab Seite 14.

Ein Ärgernis übrigens wird uns erwartungsgemäß auch ins neue Jahr begleiten: Seit 20 Jahren telefonieren wir nun mobil – aber wir haben es bis heute nicht geschafft, ein flächendeckendes Netz aufzubauen. Den ärgerlichen Satz „Ihr Gesprächspartner ist vorübergehend nicht erreichbar“ werden wir auch im neuen Jahr noch oft zu hören bekommen, wie sich ab Seite 20 nachlesen lässt.

*Ihr*  
  
 Bertram Brossardt, Herausgeber

# 6

TRADITION

## Alter Sport im Trend

Eine kleine Werkstatt in Garmisch-Partenkirchen liefert Eisstöcke in die ganze Welt.



# 14

INTERVIEW

## „Europa muss eine gemeinsame Linie finden“

EADS-Chef Thomas Enders über die Neuausrichtung des Luft- und Raumfahrtkonzerns.



# 20

INFRASTRUKTUR

## Wie gut ist das Handy-Netz?

Das vbw Unternehmermagazin hat sich auf die Suche gemacht.



# 24

## WEITERBILDUNG

### Trainingsmanagement

Mitarbeiterschulung belastet Personalabteilungen.  
Das Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft hilft.

# 28

## PORTRÄT

### „Schifoan“

Völkl in Niederbayern produziert mehrere 100.000 Paar Skier im Jahr.

MACHTRAUM	10
STANDPUNKT	12
EINE FRAGE NOCH ...	38

## Impressum ■

vbw Unternehmermagazin 06/2013

### Herausgeber

vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.  
VR 15888 Amtsgericht München  
Hauptgeschäftsführer: Bertram Brossardt  
Max-Joseph-Str. 5, 80333 München

Büro des Herausgebers: Konstanze Lueg  
E-Mail: unternehmermagazin@vbw-bayern.de

### Herausgeberbeirat

Bertram Brossardt  
Markus Droth  
Klaus Lindner  
Gerhard Hess  
Herbert Loebe  
Holger Busch  
Kai A. Kasri  
Dr. Peter J. Thelen  
Walter Vogt

### Gesamtkoordination

Dr. Peter J. Thelen  
Tel.: 089-551 78-333, E-Mail: peter.thelen@vbw-bayern.de

### Chefredakteur

Alexander Kain (V.i.S.d.P.)

**Redaktion:** Sandra Hatz

**Autoren:** Alexander Kain, Sandra Hatz,  
Jonas Schützeneder, Simone Sälzer, Simone Kuhnt

**Grafik:** Alexandra Steiner

### Korrespondentenbüros:

D – 10117 Berlin, Charlottenstraße 35/36, Dr. Peter J. Thelen  
B – 1000 Brüssel, Rue du Commerce 31, York Tetzlaff  
USA – 10020 New York, Suite 720, 10 Rockefeller Plaza,  
Dagmar A. Cassan MBA

### Verlag

vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft  
Projektgesellschaft mbH  
HRB 106556 Amtsgericht München  
Geschäftsführer: Peter Bockhardt

### Kooperationspartner · Gesamtabwicklung · Anzeigen

Reiner Fürst, Donau-Wald-Press-GmbH  
Medienstraße 5, 94036 Passau  
Tel.: 0851-802-237, Fax: 0851-802-772  
Anzeigentechnik E-Mail: josef.feucht@vgp.de

Titelfoto: Manuel Blondeau/EADS

### Druck und Vertrieb:

W. Tümmels interMedia GmbH  
Sperbersloher Straße 124  
90530 Wendelstein  
Tel.: 09129-909959-0

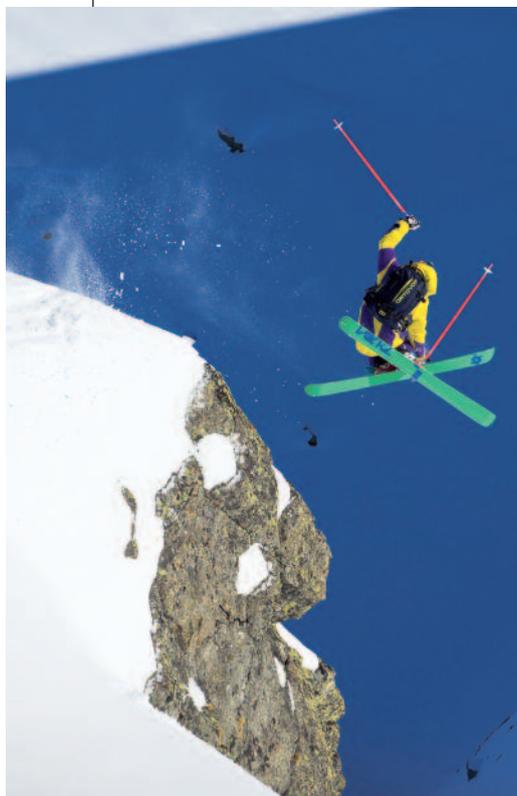
Das vbw Unternehmermagazin erscheint sechsmal im Jahr.

**Der Bezugspreis ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.**

ISSN 1866-4989

Nachdruck oder Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers. Für die Zusendung unverlangter Manuskripte oder Bilder wird keine Gewähr übernommen.

www.vbw-bayern.de





***Klirrende Kälte und Sonnenschein: Die einmalige Stimmung auf zugefrorenen Flüssen und Seen kennzeichnet das Eisstockschießen.***

# Ganz im Trend

Die kleine Werkstatt Sedlmaier schickt handgefertigte Eisstöcke von Garmisch-Partenkirchen in die Welt

Je kälter, desto besser: Die Minustemperaturen bestimmen den Alltag von Josef Sedlmaier und seiner Lebensgefährtin Ursula Höger. Die beiden arbeiten aber nicht in der Kälte, sondern in einer kleinen, charmanten Werkstatt in Garmisch-Partenkirchen. Der Familienbetrieb stellt Eisstöcke für professionelle Turniere und Amateurschützen her. Und das seit den 1960er Jahren: die Familie Sedlmaier ist der zweitälteste Hersteller der Welt.

Alte Eisstöcke aus Holz zieren den Treppenaufgang, an den Wänden hängen Bilder und Wappen von Turnieren, in dem kleinen Büro stehen unzählige Pokale. Diese hat vor allem Helga Sedlmaier, Seniorchefin und Tante des heutigen Besitzers, gesammelt. Die ehemalige Bundesliga-Eisstockschützin ist mit 72 Jahren noch immer aktiv. Ihr Neffe Josef und seine Lebensgefährtin hingegen sind im Winter mehr in der warmen Stube als auf der Eisstockbahn vorzufinden: Ihre Eisstöcke sind weltweit gefragt. Besonders in einem strengen, kalten Winter steigt die Nachfrage.

Zwei Gefriertruhen, zwei Drehbänke und eine Reihe von Eisstockhauben füllen die Werkstatt aus. Das ist das Reich von Josef Sedlmaier. Seit 2001 führt er mit seiner Lebensgefährtin den Betrieb seines Onkels Hans weiter, der vor fast einem halben Jahrhundert aus einer klassischen Wagnerie entstanden ist. Aus dem Betrieb haben sich Helga und Hans Sedlmaier weitgehend zurückgezogen. Sie sind aber da, wenn's brennt. „Mein Cousin arbeitet in München und so wurde uns die Chance geboten, den Betrieb zu übernehmen“, sagt der gelernte Metallbauer. Er holt eine schwarze Plastikplatte aus einem Gefrierschrank. Gekühlt, erklärt er, sei sie leichter an den Stahlring anzupassen. Platte und Ring sind Grundstein für den Eisstock. Der 45-Jährige legt beides in eine Hydraulikpresse. „Gefroren schrumpft die Platte um sieben Zehntel, in der Wärme geht sie dann wieder auseinander.“

„Die ersten Aufzeichnungen vom Eisstockschießen finden sich im 16. Jahrhundert“, erzählt seine Lebensgefährtin Ursula Höger. Verbreitet war und ist der Wintersport vor allem im Alpenraum. Nur hier, in Bayern und Österreich, produzieren heute noch sieben Hersteller Eisstöcke. In Garmisch-Partenkirchen selbst fanden 1951 die ersten Europameisterschaften statt. „Zwar gibt es beim Eisstock



*Fast auf das Gramm genau muss der Eisstock-Hersteller die Zwischenplatte abdrehen.*



*Die Waage ist ständiger Begleiter bei der Produktion.*



*Erst die Zwischenplatte, dann die Haube auf den Ring.*



*Die zweite Drehbank: Es fehlt noch das Loch für den Stiel.*



*Die Höhe des Turniersportgeräts ist normiert.*

als Turniersport zum Teil Nachwuchsprobleme, aber als Freizeitsport liegt Eisstockschießen dafür umso mehr im Trend“, sagt Ursula Höger. Es sei eine sanfte Wintersportalternative: stressfrei, entspannend und generationsübergreifend. Viele würden sich wieder auf das Traditionelle besinnen. Sie selbst organisiert neben Produktion und Verkauf das eine oder andere Eisstock-Event.

## Beim Hobeln des Turnierstocks geht es um jedes Gramm

Josef Sedlmaier arbeitet an einem Turnierstock. Bei diesem muss alles auf Gramm und Millimeter stimmen. „Die Richtlinien des Eisstock-Verbandes sind sehr exakt, Gewicht, Material und Größe unterliegen einer strengen Norm“, sagt er und demonstriert es sogleich. Die Späne fliegen, als er das Stück in einer Drehbank bearbeitet. Auf der Waage daneben wird das Gewicht immer wieder geprüft. 30 Gramm sind zuviel. Wieder fliegen Späne. 3.755 zeigt die Zahl auf der Waage an. Es stimmt auf das Gramm. „Am Anfang habe ich schon mal zuviel weggehobelt“, schmunzelt er. „Aber mit der Zeit habe ich ein Augenmaß dafür entwickelt. Ich

versuche, immer im oberen Drittel der Toleranzgrenze zu sein.“

Weit mehr als 1.000 Eisstöcke produziert der Familienbetrieb pro Jahr. Er ist Vertragspartner des Internationalen Verbandes des Eisstocksports (IFE) und stattet unter anderem Weltmeister sowie Europameister aus. Der Klassiker bei den Turnierstöcken ist „Bavaria“, mit dem Ruf eines Moarstocks. Der Moar ist der Erste, der schießt, und somit Maßstäbe setzt. Die Eisstöcke wandern neben dem deutschsprachigen Raum nach Skandinavien, Kanada und in die USA. „Die weitesten schickten wir bis nach Südkorea, in ein Luxushotel“, erzählt Ursula Höger. „Eisstockschießen ist im exklusiven Bereich gesellschaftsfähig geworden.“ Der Familienbetrieb stattet Profis wie Amateure aus. Einen Eisstock bekommt ein Hobbyschütze ab knapp 200 Euro. Dieser hält ein Leben lang. Während früher die Stöcke nur aus Holz produziert wurden, steht seit den 1970er Jahren der Kunststoff im Vordergrund. In jüngster Zeit aber gebe es durch den Trend zum Traditionellen eine verstärkte Nachfrage nach Stöcken aus Holz.

„Platzhirsch“ prangt in Silber auf der weißen Haube, dem Oberstück des Eisstocks, die Josef Sedlmaier in warmes Wasser taucht. „Dadurch wird der Lack elastischer“, erklärt



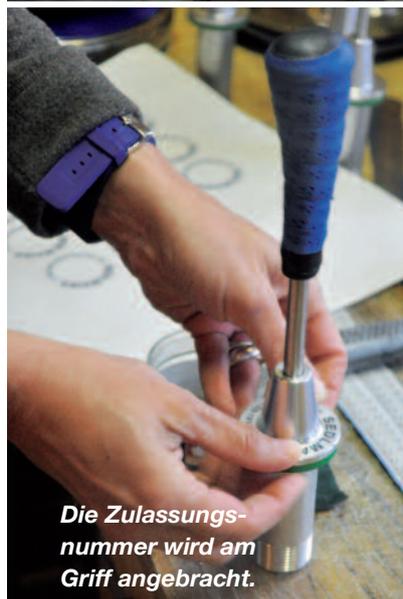
*Der Fachmann prüft den Turnierstock mit dem Haarlineal. Es wirft einen feinen Lichtschatten.*



*Ursula Höger raüt den Griff auf, bestreicht ihn sowie ein Lederband anschließend mit Leim und wickelt es darum.*



*Blau für Profis: Jeder Profi-Schütze hat zehn bis 15 Laufplatten.*



*Die Zulassungsnummer wird am Griff angebracht.*



*Das gute Stück wird verpackt für die Reise in die Welt.*



*Mit Edelweiß verziert oder aus Holz – gefertigt wird je nach Wunsch.*

Fotos: Sälzer

er und spannt das Stück in die Hydraulikpresse. Wie zuvor Plastik und Ring wird nun die Haube raufgedrückt. Josef Sedlmaier nimmt den fast fertigen Eisstock aus der Presse und schlägt mit dem Hammer dagegen, damit alles auch richtig sitzt. Das gleiche Modell fertigte Sedlmaier auch für die letzte Europameisterschaft.

## Jeder bekommt ein Lizenzsiegel mit Gewichtsklasse und Zulassung

Dann spannt der Handwerker den Eisstock in die zweite Drehbank, die am anderen Ende der Werkstatt steht. Es fehlt noch das Loch für den Stiel, das genauso strengen Normen entsprechen muss. „Die Toleranz liegt bei vier Zehnteln“, sagt er und zeigt ein Metallstück mit zwei unterschiedlichen Enden. „Das eine muss, das andere darf nicht passen.“ Es kreischt leise, eine weiß-goldene Kunststofflocke wächst aus der Mitte des Eisstocks. Kontrolle mit dem Metallstück: Es passt. Höhenkontrolle: 86 Millimeter, exakt. Gewichtskontrolle: 3.730 Gramm. Fünf Gramm müssen noch weg. Also wieder Drehbank, Späne fliegen. 3.725 Gramm. Fertig, fast. Josef Sedlmaier setzt noch das Haar-

lineal an. Es wirft einen feinen Lichtschatten, der kaum erkennbar ist. „So muss es sein“, sagt er. „Der Stock ist turniergerecht.“

Ursula Höger, die das Büro verwaltet, verleiht ihm den letzten Schliff. Sie holt Griffbänder aus Leder, Kunststoff und Kork hervor. „Jeder Eisschütze hat eine andere Vorliebe“, sagt die 40-Jährige und wickelt konzentriert ein gelemtes, blaues Lederband um den zuvor aufgerauten Griff.

Jetzt fehlen noch die Laufplatten: die schnellen grünen sind für Anfänger, die langsamen blauen für die Profis. „Je nach Witterung verwenden die Wintersportler eine andere Platte, deswegen besitzen sie meist mehrere“, erklärt sie.

Zu guter Letzt müssen die strengen Richtlinien bestätigt werden: Ursula Höger poliert die Haube, klebt neben dem Sedlmaier-Logo das Lizenz-Siegel, die Gewichtsklasse und die Zulassung auf. Auf den Griff kommt noch die Zulassungsnummer. „Es gibt manchmal besondere Designwünsche, die wir alle erfüllen“, sagt sie. Eine Prinzessin bekam eine Krone auf ihren Eisstock, eine andere Frau wollte einen knallgrünen Frosch auf Pink, ein Mann das Wappen seines Lieblingsvereins. Dann kommt der Eisstock in den Karton – und macht sich von Garmisch-Partenkirchen aus auf die Reise in die Welt. ◀

# Machtraum



## Karl Huber ...

... sieht sich selbst als Mittler zwischen Politik und Justiz. Der Präsident des Münchner Oberlandesgerichts und Bayerischen Verfassungsgerichts ist rein protokollarisch die Nummer drei in Bayern – hinter Ministerpräsident Horst Seehofer und Landtagspräsidentin Barbara Stamm, aber vor den Staatsministern. Seit 2005 ist Huber im Amt. Eine anspruchsvolle Aufgabe.

Als im Mai dieses Jahres am Münchner Oberlandesgericht der mit Spannung erwartete Prozess gegen die mutmaßliche

Rechtsterroristin Beate Zschäpe begann, hatte Huber gerade die schwerste Zeit seiner über 40-jährigen Berufslaufbahn hinter sich. Im ersten Akkreditierungsverfahren für Journalisten hatte das Oberlandesgericht die gut 50 Plätze an die ersten Interessenten vergeben. Mehrere große nationale und internationale Medien gingen leer aus. Kritik an diesem „Windhundverfahren“ wurde laut und ging persönlich gegen den Präsidenten.

„Seitdem sehe ich vieles mit anderen Augen“, sagt Huber im Rückblick auf die turbulenten Wochen. In der Folge wurde das Akkreditierungsverfahren neu gestaltet und per Losverfahren ein zweites Mal durchgeführt. Mittlerweile hat das Interesse am NSU-Prozess deutlich nachgelassen. „Ein sehr, sehr komplexer Sachverhalt“, sagt Huber über

das Verfahren, das Ende 2014 abgeschlossen werden soll. Mit 65 Jahren ist der gebürtige Oberpfälzer auf der Zielgeraden seiner beruflichen Laufbahn, die 1966 bei der Bereitschaftspolizei begann. Mit großer Zufriedenheit blicke er auf seine Karriere zurück, verrät Huber. Aufgewachsen in Weiden erlebte er eine spannende Kindheit in den 1950er Jahren. Ein „Lausbus“ sei er da gewesen, viel unterwegs mit Freunden und auf der Suche nach Abenteuern.

Den Drang nach Draußen hat sich der dreifache Familienvater bewahrt. Als begeisterter Wanderer erholt sich Huber gerne in den Bergen. „Beim Wandern habe ich schon so manches Problem gelöst.“

Huber hat viel erlebt in seinen Jahren als Richter und Generalstaatsanwalt. Im Streit um Büchergeld und Schulreform gab er gegenüber dem damaligen Ministerpräsidenten Edmund Stoiber nicht klein bei, galt als unbequemer Fragensteller. Seine Geradlinigkeit und der Fleiß haben ihm überparteilich großen Respekt eingebracht. Durch alle Parteien hindurch zog sich 2012 die Zustimmung für eine weitere Amtsperiode als Präsident des Verfassungsgerichts. Nach dem Ende dieser Amtszeit im Jahr 2015 will Huber den einen oder anderen Berg besteigen, Zeit mit der Familie verbringen und einem weiteren Hobby nachgehen: „Beim Schafkopfen“, so sagt Huber, „habe ich immer Freude. Auch weil ich meistens gewinne.“ ◀





**In seinem Büro** hat Huber viele Exemplare alter Verfassungen. „Geschichte hat mich schon immer fasziniert“, sagt er. Am liebsten blättert er in den verschiedenen Verfassungen der deutschen Kleinstaaten des 19. Jahrhunderts.

**Ein Blick vom Dachauer Schloss**, gemalt von Carl Schrader-Velgen, ist eines der Lieblingsbilder von Karl Huber: „Farben und Perspektive passen wunderbar zusammen.“



**Mittlerweile ist es Tradition:** Zum Oktoberfest lädt der Präsident seine Angestellten in die Ochsenbraterei ein. Sehr zur Freude der Mitarbeiter, die ihren Chef dann gerne mit den Herzen beschenken. „Einige davon habe ich schon gegessen“, verrät Huber.



**Als das Oberste Bayerische Landesgericht** nach langer Diskussion im Jahr 2006 aufgelöst wurde, bekam Huber diesen Schlüssel auf der Schlussveranstaltung von seinen Richterkollegen geschenkt. Ein Glücksbringer für seine Arbeit.

**Nicht nur für die tägliche Arbeit** ist die bayerische Verfassung (l.) für Huber von Bedeutung – er hält sie trotz ihres Alters für aktuell und entscheidend für das Zusammenleben. Geschichtliches (r.) ist für ihn wichtig.



## NSA-Affäre

# Angst vor Datenklau, aber zu faul, das Passwort zu wechseln

Die Furcht vor Datenklau ist einer Studie zufolge weit verbreitet: Rund 70 Prozent der Bundesbürger fürchten nach einer Erhebung der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) um die Sicherheit ihrer persönlichen Daten und ihre Privatsphäre im Internet. Insbesondere Internet-Diensten aus den USA wird wenig Vertrauen entgegengebracht. Gleichzeitig wechseln Nutzer nach einer anderen Umfrage ihre Passwörter aber nur selten, obwohl Experten regelmäßige Änderungen empfehlen. 58 Prozent der Internetnutzer wechseln ihre Zugangscodes aber unregelmäßig oder gar nicht, ergab eine Umfrage des Marktforschers Toluna. Immerhin: Das Öffnen von (oftmals Schadware-verseuchten) E-Mail-Anhängen von Fremden ist für 72 Prozent der Nutzer tabu. ◀

## vbw Index

# Konjunktur in Bayern gewinnt allmählich an Fahrt

Nach einem schwachen ersten Halbjahr hat die Konjunktur in Bayern an Fahrt gewonnen. Das ist das Ergebnis einer Erhebung der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft. Der sogenannte vbw Index für Herbst 2013 liegt demnach bei 116 Punkten, nach 105 Punkten sowohl im Frühjahr 2013 als auch im Herbst 2012. Im Frühjahr 2012 hatte der Index allerdings bei 134 Punkten gelegen. Der Blick in die Zukunft, so das Ergebnis der Umfrage, sei „nur verhalten optimistisch“ – man rechne mit einer Belebung der Konjunktur, das Tempo werde aber „moderat“ bleiben. Für den Arbeitsmarkt erwarten die Unternehmen eine Besserung. ◀

# Solidarität und Zusammenarbeit

Gedanken über die schrittweise Fortentwicklung Europas –  
von Bundeskanzler a. D. Helmut Schmidt

„ Als alter Mann denkt man zwangsläufig in längeren Zeiträumen. Zugleich neigt man dazu, die Welt mit realistischem Blick zu betrachten. Die Frage nach der Zukunft Europas ruft dabei beide Empfindungen hervor: Einerseits die Freude über die von den Europäern seit Mitte des vorigen Jahrhunderts bislang erreichte Integration, andererseits die berechtigte Sorge über den künftigen Fortbestand der Union und ihrer Währung.

Der große Franzose Jean Monnet hat schon im Jahr 1950 gewusst und gesagt, dass das Zusammenfügen einer Mehrzahl europäischer Nationalstaaten zu einem gemeinsam agierenden Gebilde ein in der Weltgeschichte bisher einzigartiges Vorhaben darstellt. Er hat zugleich erkannt, dass der Prozess der europäischen Integration nur schrittweise gelingen kann.

Seit mehr als einem halben Jahrhundert ist die Europäische Union nun im Werden begriffen. Sie hat sich nach Ende des Kalten Krieges sogar weit nach Osteuropa entfaltet. Es sei deshalb an die Charta 77 und die Solidarność-Bewegung erinnert, die für die Wiederherstellung Europas und Deutschlands den Weg geebnet haben.

Der schrittweise Integrationsprozess hat Europa mehr als 60 Jahre Frieden gebracht. Er ist aber noch längst nicht vollendet. Das Unfertige zeigt sich im Unvermögen der EU und seiner Institutionen, die teils dramatisch hohe Jugendarbeitslosigkeit einzudämmen. Es zeigt sich auch an der Unfähigkeit Europas, nach außen in der Welt mit einer Stimme zu sprechen und zu agieren.

Wir erleben gegenwärtig keine Krise der gemeinsamen europäischen Währung, sondern ein dramatisches Versagen fast aller europäischen Institutionen. Die Römischen Verträge wurden 1952 von sechs Mitgliedstaaten unterzeichnet, auch in Maastricht waren es immer noch nur zwölf Mitglieder. Heute ist die Europäische Union auf 28 Mitgliedstaaten angewachsen. Allerdings ist es weder mit den Verträgen von Maastricht, noch mit dem Entwurf einer europäischen Verfassung, noch mit dem Vertrag von Lissabon gelungen, das institutionelle Gefüge an diesen gewaltigen Sprung der Mitgliederzahl anzupassen. Alle neuen Mit-

gliedstaaten wurden in Maastricht zudem zur Teilnahme an der gemeinschaftlichen Währung eingeladen, ohne jedoch die notwendigen Institutionen für eine wirksame Koordinierung der weiterhin nationalen Finanz- und Wirtschaftspolitiken zu schaffen.

Es ist unwahrscheinlich, dass diese Versäumnisse in naher Zukunft nachgebessert werden und sich die Union in ihrer Gesamtheit durch neue Verträge zu besserer Handlungsfähigkeit in ökonomischen, aber auch außen- und sicherheitspolitischen Belangen befähigt. Wir müssen erkennen: Die Europäische Union kann stehen bleiben. Die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns ist gering, aber sie wird steigen, wenn wir zulassen, dass nationale Egoismen wieder erstarken und wenn wir uns unserer Pflicht zur gegenseitigen Solidarität verweigern.

Die mit Kriegen durchsetzte gemeinsame Geschichte hat seit der zweiten Hälfte des vorigen Jahrhunderts unsere

Absicht zur Integration Europas begründet. Die im vorigen Jahrhundert weltweit entfachten technologischen, ökonomischen und demografischen Umwälzungen werden uns Europäer auch künftig gebieterisch zum Zusammenschluss drängen. Nur im ge-

meinsamen Verbund und unter großen Anstrengungen werden sich die Nationen Europas künftig in der Welt behaupten können.

Seit dem Beginn des vorigen Jahrhunderts hat sich die Weltbevölkerung vervierfacht und die schnelle Vermehrung wird andauern. Im Jahr 2050 werden über neun Milliarden Menschen die Erde bevölkern, einhundert Jahre vorher waren es nur drei Milliarden. Der Anteil der Europäer wird in dieser Zeit kontinuierlich abnehmen. Denn die Bevölkerung Europas schrumpft und gleichzeitig überaltert sie. Keine der europäischen Nationen wird Mitte dieses Jahrhunderts noch mehr als ein Prozent der Weltbevölkerung ausmachen.

Gleichsam werden wir Europäer weiter den ökonomischen Aufstieg Chinas und anderer Schwellenländer erleben. Der Anteil Europas an der globalen Wertschöpfung wird sich weiter reduzieren. Von 30 Prozent in der Mitte des vorigen

„ Stärke begründet  
keinen Anspruch  
auf Dominanz “

Jahrhunderts wird er Mitte dieses Jahrhunderts voraussichtlich auf nur noch zehn Prozent absinken.

Deshalb ist und bleibt die europäische Integration im ureigenen strategischen Interesse der Europäer. Wir müssen deshalb zurückkehren zum Prinzip ihrer schrittweisen Fortentwicklung. Dafür braucht es Vernunft und Tatkraft. Zugleich müssen wir die Übersicht bewahren. Notwendige, aber langwierige Prozesse der Veränderung dürfen nicht den Blick verstellen auf die dringlich zu lösenden Probleme. Wir müssen unterscheiden zwischen sofort notwendigen Schritten und solchen, die mehrere Jahre in Anspruch nehmen werden sowie den langfristig anzustrebenden Veränderungen der europäischen Institutionen.

Grundlegende Reformen, die die institutionelle Lähmung Europas beheben, bedürfen der Vorbereitung und sind wahrscheinlich erst nach einer Jahrzehnte umspannenden Debatte sowohl innerhalb als auch zwischen den europäischen Staaten erreichbar. Das im Vertrag von Lissabon vorgesehene Instrument der verstärkten Zusammenarbeit kann schon innerhalb dieser Zeitspanne eine vertiefte Integration einiger Mitgliedstaaten ermöglichen.

Der Kampf gegen die hohe Jugendarbeitslosigkeit dagegen erlaubt keinen Aufschub. Wir müssen unsere europäischen Partner unterstützen in ihrem Bemühen, die wirtschaftliche Depression zu überwinden. Zugleich gilt es, die Bankenunion zu vollenden und die Schattenbanken endlich unter Aufsicht zu stellen.

Der gegenseitige Respekt vor dem jeweils anderen und der unbedingte Wille zur Zusammenarbeit sind unerlässlich, um Europa aus der Krise zu führen. Dies gilt für alle europäischen Staaten und es gilt insbesondere für uns Deutsche. Die enge, gutnachbarliche Partnerschaft Deutschlands mit Frankreich und mit Polen bleibt eine unabdingbare Voraussetzung für die friedliche Fortentwicklung Europas.

Jede Gemeinschaft ist auf die Einsicht der Notwendigkeit gegenseitiger Hilfsbereitschaft angewiesen. Augenblickliche wirtschaftliche Stärke begründet keinen Anspruch auf Dominanz innerhalb der Gemeinschaft, sondern ist Befähigung, solidarisch Hilfe zu leisten. Diese Lasten stehen den enormen Anstrengungen derjenigen Länder gegenüber, die Hilfe empfangen. Uns allen muss gewahr werden: Das Projekt der europäischen Integration wird den Europäern auch künftig Opfer abverlangen, aber es ist zugleich ihr wertvollster Schatz. “

**Der Hamburger Helmut Schmidt war von 1974 bis 1982 Bundeskanzler, seit 1983 ist er Mitherausgeber der Wochenzeitung „Die Zeit“. Diese Gedanken formulierte er anlässlich der Preisverleihung des „Menschen-in-Europa“-Awards der Verlagsgruppe Passau. ◀**



Foto: PNP

# „Europa hängt sich gerade munter selber ab“

Der Vorstandsvorsitzende von EADS, Thomas Enders, zur Umbenennung seines Unternehmens in „Airbus Group“, die Zukunft des Rüstungsstandorts Bayern und den Konsequenzen aus der NSA-Lauschaffäre für das deutsch-amerikanische Verhältnis

„Das stammt aus der Luft- und Raumfahrt!“ oder „Das wurde für das Militär entwickelt!“ war früher der Inbegriff von Hochtechnologie. Ist das heute auch noch so? Oder ist das Bauen von Fliegern und Raketen mittlerweile eine ganz profane Sache?

Profan ist es nie. Wenn wir Neues entwickeln, kommen wir immer an technologische Grenzen. In der Autoindustrie gibt es alle paar Jahre einen Modellwechsel. Wir hingegen haben Modellwechsel alle zwanzig, dreißig Jahre, dann aber mit ebenso großen technologischen Neuerungen wie Herausforderungen. Was den Einfluss von Militärtechnologie für die zivile Nutzung angeht, so hat dies heute sicher nicht mehr die Bedeutung wie früher. Aber Internet, Miniaturisierung der Elektronik und neue Werkstoffe kamen ursprünglich alle aus der Raumfahrt und der Verteidigung. Zuletzt haben wir bei der A400M gelernt, wie man einen Flügel ganz aus Kohlefaserverbundwerkstoff macht. Heute ist es oft die IT-Industrie, die neue technologische Maßstäbe setzt, etwa die Einführung des iPad ins Cockpit.

Sie sind der Boss von 143.000 Mitarbeitern an 70 Standorten in der ganzen Welt, Sie machten im vergangenen Jahr 56 Milliarden Euro Umsatz. Aber in der Öffentlichkeit kennt kaum jemand Ihr Unternehmen. Seltsam, oder?

In der Tat. Aber wir werden das ändern. EADS gibt es seit 13 Jahren und es ist ein sperriges, schwer auszusprechendes Kürzel, vor allem außerhalb Europas. Ab Januar kommenden Jahres heißen wir „Airbus Group“. Der Bau großer ziviler Flugzeuge unter dem Namen Airbus macht heute fast zwei Drittel unseres Umsatzes aus. Wenn ich mit Investoren und Analysten spreche, dann drehen sich 95 Prozent

aller Fragen um Airbus. Wir haben dieses Jahr beschlossen, uns in der künftigen strategischen Ausrichtung noch stärker auf das Geschäft mit kommerziellen großen Flugzeugen zu konzentrieren. Deshalb ist die Umbenennung in Airbus nur konsequent.

EADS steht für „European Aeronautic Defence and Space Company“. Was wird aus Defence und Space, also Verteidigung und Raumfahrt?

Die wird es ja weiter geben – als „Airbus Defence and Space“. Und aus „Eurocopter“ wird „Airbus Helicopters“. Das ist auch für diese Geschäftsbereiche eine gute Entwicklung, denn Airbus ist unser

bekanntestes Markenzeichen weltweit. Das hat globale Strahlkraft!

Sie sind ein ehemaliges Staatsunternehmen, die Politik ist folglich aus Tradition ein dominanter Bereich. Nun werden Sie mit dem schönen Satz zitiert: „Ich bin nicht allergisch gegen Politiker.“ Wie darf man denn diesen Satz verstehen?

Die Politik hat naturgemäß großes Interesse an unserer Branche und setzt natürlich auch den Rahmen für unsere Geschäfte, beispielsweise über Exportrichtlinien. Das ist aber nicht nur in Europa so, sondern auch in den USA, Großbritannien, China oder Russland. Was mich angeht: Ich habe hohen Respekt vor Politikern. Politik muss den Rahmen für unternehmerisches Handeln setzen, agiert als Kunde für unsere militärischen Produkte und ist teilweise auch noch Aktionär. Allergisch reagiere ich, wenn sie versucht, in die Unternehmensführung selbst einzugreifen. Der Beweis, dass Politiker die besseren Unternehmer wären, steht bekanntlich noch aus! ▶

„Strategische Ausrichtung auf große kommerzielle Flugzeuge“





**Zwischen Politik und Markt – wie schaffen Sie diesen Spagat?**

Man muss trennen zwischen den unternehmerisch zu treffenden Entscheidungen und solchen, bei denen der Einfluss der Politik unvermeidbar ist. Verteidigung und häufig auch Raumfahrt sind kundenseitig staatliche Veranstaltungen. Aber wie aus Aufträgen zum Schluss Produkte werden, das ist Aufgabe der privaten Industrie. Wir sind bekanntlich nicht perfekt, aber doch unbestreitbar wesentlich effizienter als Staatsunternehmen.

**Bisher waren Streitigkeiten zwischen Deutschland und Frankreich um die Vorherrschaft bei EADS durchaus auf der Tagesordnung. Sie wollen Ihr Unternehmen aus der Kleinstaaterei herausführen. Gelingt es?**

Das liegt hinter uns. Gerade in den letzten fünf, sechs Jahren, in denen Louis Gallois ...

... Ihr französischer Konterpart, mit dem zusammen Sie einst EADS geleitet haben, ehe Sie im deutsch-französischen Streit einen Schritt zurückgegangen sind und die Zuständigkeit für die Tochter Airbus übernommen haben ...

... in den Jahren, in denen Louis Gallois an der Spitze stand und ich Airbus geleitet habe, haben wir hier erhebliche Fortschritte erzielt. Bis 2007 hatten wir zwei Vorstandsvorsitzende und zwei Verwaltungsratschefs. Als wir das aufgaben, verbesserte sich die Führung des Unternehmens bereits merklich. Der nächste entscheidende Schritt folgte im März dieses Jahres mit der Veränderung der Eigentümerstruktur und Unternehmensverfassung. Wir haben jetzt einen unabhängigen Verwaltungsrat, der sich aus hervorragenden, anerkannten Persönlichkeiten zusammensetzt. Und nur das Management sowie der Verwaltungsrat entscheiden fortan über wichtige Investitionen, Strategie oder Akquisitionen. Zwar halten Frankreich, Deutschland und

Spanien noch Beteiligungen an EADS, aber eben jetzt ohne Mitspracherechte, was die Unternehmensführung angeht. Sprich: Wir sind ein normales Unternehmen geworden. Das kommt am Markt gut an und schlägt sich in der Wertentwicklung unserer Aktie nieder.

**Das heißt aber auch, Tom Enders kann jetzt hergehen und zu den Staaten sagen: Keine Aufträge – keine Arbeitsplätze.**

Ja, aber mit Verlaub: Das hat schon vorher gegolten. Und es betrifft ja auch nur den Bereich, wo wir von Regierungsaufträgen abhängig sind, also Verteidigung und Raumfahrt. Export ist in diesem Segment nicht so leicht wie beispielsweise bei Airbus, wo uns der Weltmarkt offen steht und es nur wenige Staaten gibt, in die wir nicht liefern. Wenn neue Aufträge im Verteidigungsbereich ausbleiben oder gar ein-

mal erteilte Aufträge reduziert werden, wie wir das in den letzten Jahren in Deutschland erleben mussten, kann das nicht ohne Konsequenzen für Auslastung und Arbeitsplätze bleiben.

„ In Toulouse gibt es eine Franz-Josef-Strauß-Straße “

**Bayern hat für EADS eine große Bedeutung: Franz Josef Strauß gehört zu den Gründervätern des Unternehmens und der Idee des Airbus.**

Ganz genau – und wir halten ihn in Ehren. Auf dem Airbus-Campus hier in Toulouse steht eine Franz-Josef-Strauß-Büste und es gibt auch eine Franz-Josef-Strauß-Straße, übrigens lange bevor es eine in Hamburg gab. Die Franzosen wissen sehr wohl zu schätzen, was Strauß in den Pionier- und Anfangsjahren für Airbus geleistet hat!

**Bayerische oder in Bayern tätige Unternehmen wie Messerschmidt-Bölkow-Blohm, Focke-Wulff, Junkers oder Dornier sind in EADS aufgegangen. Welche Bedeutung wird Bayern in Zukunft für EADS beziehungsweise Airbus haben?**



Bayern hat nach wie vor eine große Bedeutung für uns, in erster Linie im Verteidigungs- und Raumfahrtbereich. Auch das geht auf Franz Josef Strauß zurück. Er war klug und wusste, dass er für die Umsetzung der Airbus-Idee alle Kräfte ins Boot holen und die Vorteile breit streuen musste. Also reklamierte er in erster Linie die Sparten Rüstung und Raumfahrt für Bayern, während die Sparte Flugzeugbau vor allem in Norddeutschland angesiedelt wurde. So ist das weitgehend bis heute geblieben.

**Allerdings musste Bayern jüngst in Sachen Airbus noch etwas abgeben.**

Ursprünglich gab es zwei Zentralen – eine in Ottobrunn bei München und eine in Paris. Das ist ein Relikt aus der Vergangenheit. Wir haben nun die Zentrale in Toulouse zusammengeführt, was in München zu einer kurzen Phase der Aufregung geführt hat. Nachdem wir den politisch Verantwortlichen im Freistaat dann aufgezeigt haben, was wir in den letzten zehn Jahren in Bayern an zusätzlichen Aktivitäten und an zusätzlichen Arbeitsplätzen geschaffen haben, war schnell klar, dass keiner um den Luft- und Raumfahrt- sowie Verteidigungsstandort Bayern fürchten muss. Und wir haben kürzlich ja auch die Entscheidung getroffen, die Zentrale der neuen Division Verteidigung und Raumfahrt mit rund 14 Milliarden Euro Umsatz im Raum München anzusiedeln.

**Derzeit bauen Sie mit Eurocopter Hubschrauber in Donauwörth, mit Cassidian Militärflugzeuge in Manching, Lenkflugkörper in Schrobenhausen und Kommunikationssysteme in Unterschleißheim, mit Astrium in Ottobrunn/Taufkirchen bauen Sie Raumfahrtantriebe, mit Bayern-Chemie in Aschau am Inn Raketenmotoren und mit Aerotec Flugzeug-Strukturteile in Augsburg. Zusammen sind das knapp 16.000 Mitarbeiter in Bayern.**

**Sollte man sich an einem Standort auf größere Änderungen vorbereiten?**

In der Verteidigung haben wir momentan keine rosigen Zeiten. Im Zuge der sogenannten „Euro-Krise“ und der Überschuldung vieler europäischer Staaten werden nirgends die Verteidigungshaushalte hochgefahren. Wir haben in den letzten Jahren allein in Deutschland mehrere Milliarden Euro Auftragsvolumen verloren – und zwar von sicher geglaubten Aufträgen. Wir können das nicht einfach locker abfedern oder die betroffenen Standorte und Kapazitäten für andere Aufgaben umwidmen.

**Hat das Folgen für den Technologiestandort?**

Durchaus. Weil wir nämlich Fähigkeiten verlieren könnten, die vielleicht irgendwann noch mal gebraucht werden, dann aber nicht mehr vorhanden sind. Es wird immer schwieriger, gute Leute im Rüstungsbereich zu halten, geschweige denn, junge Leute dafür zu begeistern. Was für Argumente haben wir da auch für Talente, wenn dieser Industriezweig im Schrumpfen begriffen ist und nicht einmal der berühmte Silberstreif am Horizont erkennbar ist?

„ Wir können das nicht einfach locker abfedern “

**Die Drohne war ja schon auf dem Weg. Warum ist das schließlich doch schiefgegangen?**

Nun, mich hat das auch erstaunt. Es war ja schon sehr viel in dieses Projekt investiert worden. Und wir haben ja unserem Kunden nichts Halbgares aufgeschwatzt. Alles entsprach genau den Anforderungen der Luftwaffe: ein unbemanntes Aufklärungssystem, hoch fliegend, mit großer Reichweite und langer Stehdauer. Der Kunde traf die Vorentscheidung für eine europäisierte Variante einer vorhandenen US-Drohne, die wir dann EuroHawk genannt haben. Und nach zehn Jahren – nachdem bereits Hunderte von Millionen Euros in dieses Vorhaben investiert wurden – verabschiedet sich der Bund aus dem Projekt. Folglich



gelingt es wieder einmal nicht, Anschluss zu bekommen an diejenigen, die bei der Entwicklung von großen unbemannten Systemen heute weltweit führend sind: Amerikaner und Israelis. Allein die US-Luftwaffe verfügt bereits über Hunderte von unbemannten Militärflugzeugen! Geschweige denn, dass wir eine echte europäische Drohne hinbekommen. Europa ist auf dem besten Wege, sich in einer wichtigen Zukunftstechnologie von anderen abhängig zu machen, statt eigene, wettbewerbsfähige Produkte zu entwickeln.

**Woran liegt es? Kleinliche Behörden? Oder fehlende politische Weitsicht?**

Nun, dem EuroHawk wurde schlicht die Zulassung durch die deutschen Behörden verweigert; und dies, obwohl wir schon vor zehn Jahren von einem Fliegerhorst in Norddeutschland aus demonstriert haben, dass sich dieses System auch im kontrollierten Luftraum absolut sicher und zuverlässig fliegen lässt. Und, obwohl Amerikaner und andere Zulassungen für solche Systeme längst erteilt haben. Sagen wir's mal so: Deutsche Behörden und insbesondere das deutsche Rüstungswesen sind im internationalen Vergleich nicht gerade für Schnelligkeit, Flexibilität und Innovationsfreude bekannt. Wir müssen uns fragen, ob an manchen Stellen der Anspruch nicht viel zu hoch ge-

schraubt und dadurch oft nicht zusätzliche Sicherheit hergestellt wird, sondern nur noch Kosten hochgetrieben und Fortschritt verhindert werden.

**Glauben Sie dran, dass es noch mal einen Nachfolger für den Jäger 90/Eurofighter geben wird?**

Schwer zu sagen, ob die Europäer in der Lage sind, ein solches Programm in einer solchen Dimension noch mal anzugehen. Zudem müsste man die Frage klären, ob es ein bemanntes oder unbemanntes System sein sollte. Was die Entwicklung der unbemannten Technologie im militärischen Bereich anbetrifft, hängen wir uns – wie gesagt – gerade

munter selber ab. Und natürlich hängt das auch mit politischen Entwicklungen zusammen. Es wird ja immer viel von der europäischen Verteidigungsidentität gesprochen. Wenn man sich anschaut, wie weit die wichtigsten europäischen Akteure in der Außen-

„ Europa muss endlich eine gemeinsame Linie finden “

und Verteidigungspolitik auseinanderliegen, dann kann ich jedenfalls für die letzten zwanzig Jahre keinen wirklichen Fortschritt konstatieren. Wenn wir im Welttheater mit Chinesen, Indern und Amerikanern überhaupt noch eine Rolle spielen wollen, dann muss Europa insbesondere in der Außen- und Sicherheitspolitik, in der Wirtschafts- und Finanzpolitik endlich eine gemeinsame Linie finden und zu echter Integration übergehen.

### Liegt es nicht auch daran, dass sich Politiker immer weniger für Außen-, Sicherheits- und Verteidigungspolitik interessieren?

Mit Außen- und Sicherheitspolitik konnte man als Politiker selbst in den Zeiten des Kalten Krieges kaum einen Blumentopf gewinnen. Und das ist heute noch weniger der Fall. Der außen- und sicherheitspolitische Diskurs hat in Deutschland kaum noch eine Bedeutung. Das ist höchst bedenklich angesichts der vielfältigen Herausforderungen, denen wir in Europa mit Sicherheit auch in den nächsten Jahrzehnten weiter ausgesetzt sein werden. Die Welt wird ja nicht wirklich friedlicher, auch wenn die große Atomkriegsgefahr nicht mehr so existiert.

### Sie sind Atlantiker. Erleben wir derzeit eine Entfremdung zwischen uns und den US-Amerikanern?

In der Geschichte des transatlantischen Bündnisses hat es seit 1949 immer wieder Krisen und Höhepunkte gegeben. Denken Sie nur an die Reagan-Jahre! Und dabei war es Reagans Politik, die entscheidend den Mauerfall vorbereitet hat. Aber es gibt zwei Entwicklungen, die in der Tat für zunehmende Entfremdung sorgen. Das eine ist, dass das Ende der Stationierung Hunderttausender amerikanischer Soldaten in Deutschland zu einem besonderen Klima geführt hat. Das waren alles kleine Botschafter für Deutschland, weil diese Soldaten ganz überwiegend mit positiven Erfahrungen in die USA zurückkehrten. Die gibt es kaum mehr. Die zweite Entwicklung ist, dass Amerika unter dem jetzigen Präsidenten erkennbar mehr über den Pazifik nach Asien schaut als über den Atlantik. Ohne Frage gibt es also politisch und militärisch einen zunehmend tieferen Graben. Es verbinden uns allerdings noch immer starke wirtschaftliche Beziehungen. Gelingt es, die beabsichtigte transatlantische Freihandelszone zu errichten, dann wäre das gut für Wirtschaft und Wohlstand, aber auch für den transatlantischen Zusammenhalt. Doch dieses Gefühl einer engen transatlantischen Zusammengehörigkeit wie im Kalten Krieg wird es nicht mehr geben.

### Diese NSA-Geschichte ...

... da fließen hier in Europa ziemlich viele Krokodilstränen. Was machen denn unsere Geheimdienste? Meinen Sie, die legen die Hände in den Schoß und lesen nur Zeitung? Mit Sicherheit nicht. Der Eindruck, der in der Politik und teilweise in den Medien entsteht, hat relativ wenig mit der Realität gemein. Die Überwachung der Netze, so unschön das sein mag, zielt doch in erster Linie gegen die „Bösen“. Ich

habe keinen Zweifel daran, dass die NSA und die anderen westlichen Geheimdienste eine Vielzahl von Anschlägen im Westen verhindert haben in den letzten Jahren. Das sollte man alles nicht als selbstverständlich ansehen.

### Befürchten Sie nicht, dass man Ihre E-Mails direkt an den Konkurrenten Boeing weiterleitet?

Ob die viel mit meinen E-Mails anfangen könnten, wage ich zu bezweifeln. Aber natürlich versuchen wir, unsere Geschäftsgeheimnisse so gut wie möglich zu schützen. Wir geben dafür jährlich einen dreistelligen Millionenbetrag aus! Was mir mehr Sorgen macht als das Thema NSA, ist Cyberkriminalität, sprich: Angriffe aus dem Internet auf unsere IT-Systeme und unser technisches Know-how. Das hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Cyberkriminalität durch Hacker-Banden, Terroristen oder fremde Regime – das ist die wahre Herausforderung für Unternehmen, nicht die NSA.

### Zum Abschluss: Würden Sie sich als Passagier in ein Flugzeug ohne Piloten setzen?

Durchaus. Aber auf den ersten Flügen würde ich vielleicht

doch noch meinen Fallschirm mitnehmen (lacht!). Aber im Ernst: Die Technologie ist sicher. Drohnen fliegen seit zehn Jahren selbständig. Mit der Technik, die wir heute haben, können wir auch große Flugzeuge sicher von A nach B bewegen. Menschliches Versagen, also Fehlverhalten von Piloten, ist die häufigste Ursache von Flugunfällen. Meine Großmutter hatte in den 60er Jahren Angst, in Aufzüge ohne Schaffner einzusteigen. Darüber würde man heute lachen. Mit den unbemannten Fliegern ist es ähnlich. Das ist alles eine Frage der Psychologie. Aber bevor wir dazu kommen, große Passagierjets unbemannt fliegen zu lassen, gibt es mit Sicherheit Zwischenstufen. Man könnte beispielsweise erst einmal Frachtflugzeuge unbemannt fliegen lassen. So könnte man Erfahrungen sammeln und die psychologischen Barrieren Stück für Stück abbauen.

---

Thomas „Tom“ Enders ist seit Juni 2012 Chief Executive Officer (CEO) von EADS, ein Amt, das er bereits bis 2007 zusammen mit einem französischen Kollegen bekleidete, ehe er den Chefposten des Tochterunternehmens Airbus übernahm. Von 2005 bis 2009 war er zudem Vorsitzender der Atlantik-Brücke e.V. Enders ist Major der Reserve bei den Fallschirmspringern und begeisterter Hubschrauber-Flieger. Er lebt in Bayern. ◀

„ Die Welt wird ja nicht wirklich friedlicher “



*Im Funkloch könnten verzweifelte Handy-Nutzer schon mal dem eigenen Auto aufs Dach steigen.*

# „Ihr Gesprächspartner ist vorübergehend nicht erreichbar“

Wie gut ist das Handy-Netz in Bayern? Focus-Redakteurin Katrin van Randenborgh hat sich auf die Suche gemacht

Andreas Götze ist IT-Spezialist beim Logistik Zentrum Allgäu (LZA). Von einem Lager in Kempten aus muss er wegen einer eiligen Terminabsprache seinen Chef erreichen. Aber er hat kein Netz. „In Gebäuden mit Metallwänden“, erzählt der LZA-Angestellte, „haben sie schlichtweg keinen Empfang.“ Götze kennt das Problem aus anderen Außenlagern. Es ist also nicht der besonderen Beschaffenheit der Kemptener Halle geschuldet.

Natürlich empfindet Götze das metallene Funkloch als ärgerlich. Er muss zum Telefonieren erst unmittelbar ans Fenster treten oder die Halle verlassen. Ansonsten kann sich Götze über seinen Netzanbieter jedoch nicht beklagen: Er und seine Kollegen sind mit D1-Business-Geräten ausgestattet. Verbindung und Sprachqualität im Telekom-Mobilfunknetz sind einwandfrei – auch in jenem südwestlichen Winkel des Freistaates.

Tatsächlich ist Bayern, was die mobile Telefonie angeht, flächendeckend versorgt. Auf einer Karte des TÜV Rheinland über die Verfügbarkeit des Mobilfunks finden sich kaum weiße Flecken – abgesehen vom unmittelbaren Alpenrand. Dennoch gibt es Lücken: in Lagerhallen, einigen Senken der fränkischen Schweiz, im Bayerischen Wald und sogar mitten in Nürnberg, an der Meistersingerhalle (bei Vodafone), oder in der Landeshauptstadt München – an der Isar auf Höhe der Sankt-Lukas-Kirche (im Netz der Telekom).

## Kein Empfang – selbst mitten in München

Nach offiziellen Angaben der vier großen Netzanbieter Telekom (D1), Vodafone, E-Plus und Telefónica (O2) versorgt bereits jeder für sich genommen die bayerische Bevölkerung nahezu komplett. Bei Vodafone liege die Netzabdeckung in Bayern bei „rund 98 Prozent“. Nahezu überall dort, wo sich Menschen aufhielten, sei eine Mobilfunkversorgung gegeben, heißt es von Unternehmensseite. Die E-Plus-Gruppe gibt an, 99 Prozent der Bayern mit ihrem GSM-Netz und 88 Prozent mit dem UMTS-Netz zu versorgen. Telefónica/O2 erreicht nach eigenen Angaben mit seinem 2G-Mobilfunknetz „mehr als 99 Prozent der Bevölkerung“.

Josef Scherl, Technik-Chef der Telekom Deutschland in Bayern, erklärt selbstbewusst: Der Reiz des Mobilfunks sei schließlich, dass er möglichst immer und überall funktioniere. Tatsächlich haben eigene bayernweite Stichproben bei Unternehmen und privaten Nutzern ergeben, dass das Selbstbewusstsein des Telekom-Technik-Chefs seine Berechtigung hat.

## Mobilfunkanbieter geben sich selbstbewusst

Die Mitarbeiter des Leuchtenherstellers Rudolf Zimmermann Bamberg (RZB) haben ihren Anbieter soeben gewechselt: von Vodafone zurück zur Telekom. „D1 ist besser“, urteilt ein Vertriebsmitarbeiter. Er blickt dabei über die Grenzen Bayerns hinaus: RZB hat Standorte auch in Thüringen – und die Verbindung ins Nachbar-Bundesland ist mit Vodafone einfach zu oft abgerissen. Außerdem klagte der Außendienst des oberfränkischen Unternehmens darüber, dass Gespräche während der Autofahrt immer wieder abbrachen. Josef Fürst, Verwaltungsleiter beim Neumarkter Lammsbräu, kann dagegen über Vodafone nicht klagen. Fürst spricht regelmäßig mit den Vertriebsleuten der Bio-Brauerei. „Hier in der Oberpfalz und auch bundesweit gibt es keine Erreichbarkeitsklagen“, erzählt Fürst.

Ständige Erreichbarkeit, Kundengespräche während der Fahrt – für Geschäftsleute ist das Telefon häufig das wichtigste Arbeitsinstrument. Da ist Zuverlässigkeit ein schlagendes Argument. Nach Erkenntnissen von Connect brechen bei Vodafone immerhin sieben von 100 Gesprächen auf der Autobahn ab, bei der Telekom sind es nur gut drei. Dabei steigt die Bedeutung des Mobilfunks insgesamt: 2013 erreicht das abgehende Sprachvolumen von Mobilfunkanschlüssen bereits 65 Prozent des Festnetzniveaus. Immer mehr Menschen, gerade jüngere, kommen bereits ganz ohne einen Festnetzanschluss aus.

Recht zufrieden mit ihrem Netzanbieter (Telekom) sind die Projektentwickler Anwander & Martin im schwäbischen Bad Hindelang. Allerdings, erzählt Angelika Martin, gebe

es „zu Stoßzeiten“ Probleme: Morgens um acht dauere „es manchmal ewig“, erzählt die Geschäftsführerin, „Datenpakete herunterzuladen“. Sie braucht Unterlagen zur Vorbereitung auf ein Meeting oder für eine Präsentation. Für die Netzbetreiber ist die rasant steigende Datennutzung die größte Herausforderung der Zukunft. Von 2011 auf 2012 hat sich die weltweit transportierte Datennutzung verdoppelt, bis zum Jahr 2016 prognostizieren Marktexperten eine Steigerung um das Achtfache.

Entsprechend rüsten alle Netzanbieter auf – und gewinnt der technische Fortschritt an Bedeutung. Dabei erlebt die Infrastruktur der Handy-Telefonie (und ihrer Erweiterungen) eine rasend schnelle Entwicklung – vor allem gemessen daran, dass das erste kommerzielle Mobiltelefon soeben erst seinen 30. Geburtstag feierte. Vereinfacht gesagt arbeiten die Netzanbieter in Bayern bereits mit drei Netzgenerationen (2G – 4G), nachdem ein erstes (analoges) Netz Ende des Jahres 2000 abgeschaltet wurde. Die zweite, digitale (und noch aktive) Generation des Mobilfunknetzes (2G) ist, was die Sprachübertragung betrifft, immer weiter perfektioniert worden.

Nach wie vor ist das Netz aber bei der Übertragung von Daten langsam. Als dritte Generation (3G) wird die deutlich schnellere UMTS-Technik bezeichnet, die allerdings – obgleich keine zehn Jahre kommerziell in Betrieb – bereits an ihre Kapazitätsgrenzen stößt. Den Datensturm, ausgelöst durch die rasante Zunahme an Smartphones, hat wohl kaum ein Anbieter einkalkuliert. Dabei geht es jetzt um den entscheidenden (Markt-)Vorteil. Die digitalisierte Gesellschaft begnügt sich kaum mehr mit der mobilen Telefonie – noch weniger wird sie allein einer digitalisierten Wirtschaft gerecht. Der neue Maßstab heißt LTE (Long Term Evolution), es ist der Mobilfunkstandard der

vierten Generation (4G), der mit bis zu 300 Megabits pro Sekunde deutlich höhere Downloadraten erreichen kann. Das Wettrüsten hat begonnen, seit die Bundesnetzagentur 2010 die Frequenzen für den drahtlosen Netzzugang versteigert hat – und die Geschwindigkeit ist atemberaubend. Noch vor einem knappen Jahr bilanzierte Connect in seinem großangelegten Netztest: „Die Überholspur namens LTE steckt noch in der Aufbauphase.“ Es seien weder genug Standorte vorhanden noch LTE-fähige Smartphones.

Jetzt jedoch legt der TÜV Rheinland eine Karte vor, die sich kaum mehr von jener unterscheidet, die die Verfügbarkeit des mobilen Telefonnetzes beschreibt. Danach gibt es in Bayern (alle Anbieter zusammen genommen) flächendeckend LTE. Aber natürlich steckt auch hier der Teufel im Detail – und lohnt ein Blick auf die einzelnen Anbieter.

„LTE gibt es bei uns kaum“, erzählt Mario

Maier von der Ecker Mittelstandsberatung im niederbayerischen Bad Griesbach. „Wir haben höchstens den 3G-Standard.“ Maier nutzt das Netz der deutschen Telekom. Und in der Tat lässt die firmeneigene Funkversorgungskarte erkennen, dass in jenem niederbayerischen

Eck noch kein LTE verfügbar ist. Dafür allerdings ist Bad Griesbach mit kabelgebundenem, schnellem Internet versorgt – laut Breitbandatlas des Bundeswirtschaftsministeriums sind 95 Prozent der Haushalte in Bad Griesbach mit Breitbandkabel ausgestattet.

„In den Lizenzbedingungen für LTE wurde festgelegt, dass zunächst die sogenannten weißen Flecken geschlossen werden müssen“, erklärt Bayern-Technik-Chef der Telekom Josef Scherl. Davon profitierte grundsätzlich der ländliche Raum gegenüber der Stadt. In jenem Fall jedoch hatte das



**Verfügbarkeit von LTE in Bayern.**

breitbandversorgte Bad Griesbach offensichtlich das Nachsehen bei LTE. Zumindest im Netz der Telekom.

„Wir analysieren die Lage vor Ort und entscheiden dann, wie wir eine bestmögliche Versorgung sicherstellen können“, erklärt Scherl. Die Telekom setze bei der Versorgung von Stadt und Land mit schnellem Internet auf einen Technologie-Mix. Nach Unternehmensangaben sind aktuell etwa 60 Prozent des Freistaates mit LTE versorgt, bis 2016 strebt die Telekom eine bis zu 80-prozentige Verfügbarkeit an.

Auch Vodafone hat vor einigen Monaten mit der größten Netzmodernisierung der Unternehmensgeschichte begonnen – ins alte Netz sowie in die neue LTE-Technologie. Nach eigenen Angaben haben sich die LTE-Stationen binnen eines Jahres bundesweit auf über 6.700 erhöht, mehr als zwei Drittel der deutschen Fläche und alle deutschen Städte über 100.000 Einwohner seien inzwischen mit LTE versorgt. Zusätzlich habe Vodafone LTE in über 2.300 Gemeinden installiert. Und: Auch Bad Griesbach ist dabei – zumindest in der firmeneigenen Netzabdeckungskarte des Unternehmens.

Die E-Plus-Gruppe hat den technischen Ausbau von LTE in diesem Jahr erst gestartet. Für die Kunden ist LTE noch nicht freigeschaltet. Dafür hat E-Plus sein UMTS-Netz (3G) fast komplett mit dem Datenturbo HSPA+ hochgerüstet, über den die Stationen die Datengeschwindigkeiten von 21 Megabits pro Sekunde ausliefern. Bis Ende des Jahres sollen über eine weitere Aufrüstung 75 Prozent der UMTS-Stationen 42 Megabits pro Sekunde bieten können. Das wäre nahe am aktuellen LTE-Niveau. E-Plus-Kunden brauchen augenblicklich jedoch, was den mobilen Datenverkehr betrifft, noch die längere Geduld. O2 arbeitet eigenen Angaben zufolge intensiv an der Verdichtung des Netzes der vierten Generation. Aktuell steht den O2-Nutzern allerdings nur in den Ballungsgebieten München, Nürnberg, Fürth und Erlangen ein LTE-Netz zur Verfügung. Das 3G-Netz bietet in vielen bayerischen Städten einigermaßen hohe Geschwindigkeiten für die mobile Datenübertragung. Auf dem Land steht O2-Kunden dagegen nur das 2G-Netz zur Verfügung – mit entsprechend langsamer Internetverbindung.

Für Mittelstandsberater Maier aus Niederbayern ist die Verfügbarkeit von LTE eine zu vernachlässigende Größe. Beim Versenden größerer Datenpakete nutzt er das kabelgebundene Internet. Dafür ist ihm die Zuverlässigkeit der Funkverbindung beim Telefonieren im D1-Netz wichtiger. „Je schöner die Landschaft, desto schwieriger die Versorgung“, räumt Telekom-Technik-Chef Scherl ein. Berge, Wälder und dünne Besiedlung stellen die Funknetzplaner vor besondere Herausforderungen. Trotzdem bleibe keine Region außen vor. Was die mobile Telefonie angeht, stimmt das schon heute weitgehend – bayerische Geschäftsleute zeigten sich vor allem mit dem D1-Netz, aber häufig auch mit Vodafone zufrieden. Beim mobilen Datenverkehr rüsten alle Anbieter weiter mächtig auf, um noch vorhandene Lücken zu schließen. Und parallel arbeiten internationale Netzbetreiber bereits an der nächsten Generation der Mobilfunkverbindung. Diese 5G-Verbindungen sollen noch einmal bis zu hundert Mal schneller sein als LTE. Laut Institut der Deutschen Wirtschaft nutzt rund jedes vierte bayerische Unternehmen mobile Breitbandlösungen. 10,8 Prozent nutzen nur drahtlose Verbindungen. Die drahtlose Versorgung habe demnach einen bedeutenden Einfluss auf die bayerische Wirtschaft. ◀



**Verfügbarkeit von Mobilfunk in Bayern.**

Für Mittelstandsberater Maier aus Niederbayern ist die Verfügbarkeit von LTE eine zu vernachlässigende Größe. Beim Versenden größerer Datenpakete nutzt er das kabelgebundene Internet. Dafür ist ihm die Zuverlässigkeit der Funkverbindung beim Telefonieren im D1-Netz wichtiger. „Je schöner die Landschaft, desto schwieriger die Versorgung“, räumt Telekom-Technik-Chef Scherl ein.

Berge, Wälder und dünne Besiedlung stellen die Funknetzplaner vor besondere Herausforderungen.

Trotzdem bleibe keine Region außen vor. Was die mobile Telefonie angeht, stimmt das schon heute weitgehend – bayerische Geschäftsleute zeigten sich vor allem mit dem D1-Netz, aber häufig auch mit Vodafone zufrieden. Beim mobilen Datenverkehr rüsten alle Anbieter weiter mächtig auf, um noch vorhandene Lücken zu schließen.

Und parallel arbeiten internationale Netzbetreiber bereits an der nächsten Generation der Mobilfunkverbindung. Diese 5G-Verbindungen sollen noch einmal bis zu hundert Mal schneller sein als LTE. Laut Institut der Deutschen Wirtschaft nutzt rund jedes vierte bayerische Unternehmen mobile Breitbandlösungen. 10,8 Prozent nutzen nur drahtlose Verbindungen. Die drahtlose Versorgung habe demnach einen bedeutenden Einfluss auf die bayerische Wirtschaft. ◀



*Regelmäßige Schulungen und deren Organisation stellen Personalabteilungen vor besondere Herausforderungen.*

# Training, all inclusive

## Mitarbeiterschulung macht enorm viel Arbeit – Das Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft übernimmt Organisation und Verwaltung von Schulungen in Unternehmen

Der Teilnehmer muss nur noch Platz nehmen. Es hat lange gedauert, bis es klappte mit der Schulung. Zuerst wurde der Kollege krank. Dann musste ein Projekt für einen Kunden vorgezogen werden. Für den nächsten Termin stand er dann auf einer Warteliste. Aber jetzt sitzt er in einem Multimediasaal. Die Seminarunterlagen liegen vor ihm. Die Anreise mit der Bahn hat geklappt und im Hotel wissen sie an der Rezeption, dass er einen Tag länger bleiben wird, um das anschließende Kundenseminar mitzubetreuen. Ein IT-Spezialist erklärt, welche Möglichkeiten die Software, die dem Teilnehmer seit einigen Monaten zur Verfügung steht, über die gewohnten Anwendungen hinaus bietet. Der Trainer ist gut vorbereitet, weiß über die Gegebenheiten in den jeweiligen Abteilungen Bescheid. Ideale Voraussetzungen für den Erfolg dieser Weiterbildung. Der Teilnehmer lehnt sich zurück. Doch diesem Augenblick geht eine aufwändige Organisation – hinter den Kulissen – voraus.

### Kapazitätsgrenzen in den Personalabteilungen

Personalabteilungen betreuen oftmals von der Firmenzentrale aus Tausende von Mitarbeitern eines Unternehmens an verschiedenen Standorten. Sämtliche Fortbildungsmaßnahmen, sowohl im Haus als auch bei verschiedenen Bildungsanbietern, plant und organisiert das Personalbüro. Die Mitarbeiter in der Personalverwaltung sind zugleich Reiseleiter, Eventmanager und Ansprechpartner für Teilnehmer genauso wie für deren Vorgesetzte und die Trainer. Sie stornieren, buchen um, suchen neue Termine und passende Räume. Und gleichzeitig stehen im Alltag der Personalabteilungen doch umfangreiche andere Aufgaben an, die eigentlich Priorität hätten. Immer mehr Unternehmen entscheiden sich deshalb dafür, die zeit- und kostenaufwändige Organisation von Weiterbildungs- und Schulungsmaßnahmen auszulagern. Das Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft – das bbw – hat sich da für viele Unternehmen zum idealen Partner entwickelt.

„Durch Outsourcing von zeitaufwändigen administrativen und organisatorischen Aufgaben an uns halten Unternehmen ihren Mitarbeitern in den Personalabteilungen den Rücken frei und schaffen so die benötigten Zeitfenster für andere dringliche interne Kernaufgaben wie zum Beispiel strategische Personalentwicklung“, erklärt Karin Rettenmayer, Ansprechpartnerin beim bbw für den Bereich Trainingsmanagement. Gerade mittelständische Unternehmen mit mehreren Tausend Mitarbeitern an verschiedenen Standorten kämen leicht an ihre Kapazitätsgrenzen, wenn sie Schulungen mittels diverser Excel-Listen organisieren, und tendieren inzwischen dazu, diesen Bereich auszulagern.

### Zugriff jederzeit über ein auf die Firma abgestimmtes IT-System

Von ihrer Erfahrung mit einem derartigen Outsourcing des Trainingsmanagements berichten Karin Blüml und Silke Melzow von der Abteilung Learning & Development bei der Linde AG/Linde Gas Division in Pullach. „Seit knapp zwei Jahren organisieren die Mitarbeiter vom bbw unsere Trainings zuverlässig und engagiert. Sie unterstützen und entlasten uns bei der Organisation von Seminaren, der Buchung von Hotels, Trainern und Räumen und sind kompetente Ansprechpartner für unsere Mitarbeiter.“

„Es gehört zu unserer Kernkompetenz, nicht nur die Weiterbildungsmaßnahme an sich, sondern auch deren Organisation effizient zu gestalten. Die häufig noch praktizierte Trennung beider Bereiche führt häufig zu unnötigen Reibungsverlusten“, meint Karin Rettenmayer.

Darüber hinaus kann für Unternehmen auf Wunsch mittels eines web-basierten zentralen IT-Systems zusätzlich ein professionelles Online-Portal – bei Bedarf mehrsprachig – eingerichtet werden, auf das Personalabteilung, Führungskräfte und alle betroffenen Mitarbeiter zugreifen können.

„Trainingsmanagement können wir im Übrigen nicht nur für Mitarbeiter-, sondern auch für Kundenschulungen übernehmen“, so Karin Rettenmayer. ◀



# Passauer Neue Presse

und ihre Lokalausgaben



Sichern Sie sich eines unserer attraktiven

*Abo-Angebote!*

**Lesen Sie die Passauer Neue Presse  
oder eine ihrer Lokalausgaben**

6 Wochen zum Sonderpreis von 21,90 €\*  
3 Monate zum Sonderpreis von 61,90 €\*\*

\*außer Landauer Neue Presse 17,90 € | \*\*gilt für alle Lokalausgaben

Oben genannte Abopreise inkl. MwSt. und Zustellung.  
Preisänderungen vorbehalten.  
Die genannten Abobeträge werden einmalig abgerechnet.

Noch Fragen? Wir antworten gern:  
Telefon (08 51) 802 239.

Weitere Aboangebote und tolle  
Prämien finden Sie im Internet unter  
[www.pnp.de/praemienshop](http://www.pnp.de/praemienshop).

**Mehr** als nur Zeitung.

[www.pnp.de](http://www.pnp.de)

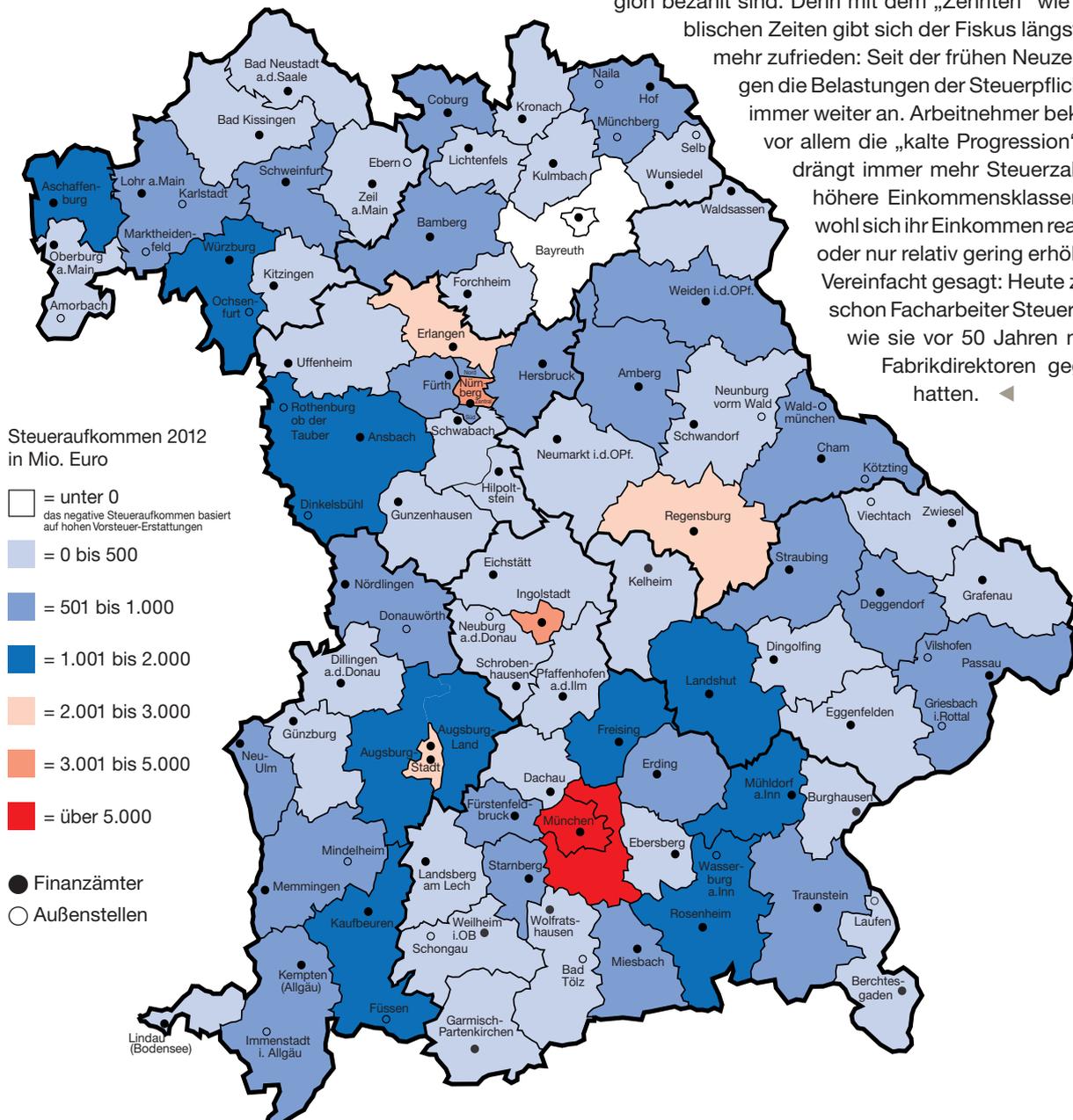
# Wo der Fiskus besonders zulangt

Die Steuereinnahmen der bayerischen Finanzämter unterscheiden sich von Region zu Region deutlich

Das von der bayerischen Staatsregierung gerne bemühte Motto „Stadt und Land, Hand in Hand“ gilt zumindest in Bezug auf die Einnahmen der weiß-blauen Finanzämter nicht: Die höchsten Einzahlungen ins Staatsäckel sind in den Metropolregionen München, Nürnberg, Regensburg, Augsburg und Ingolstadt zu verbuchen. Das liegt nicht zuletzt daran, dass große Unternehmen hier ihren Sitz haben. So residieren beispielsweise fünf der sechs

bayerischen DAX-Unternehmen in München, große Sportartikelhersteller sitzen in der Nähe von Erlangen, ein großes Automobilunternehmen in Ingolstadt. Und während die Finanzamtsbezirke räumlich annähernd gleich groß sind, ist die Zahl der Arbeitnehmer in den Metropol-Bezirken deutlich höher als in den Bezirken im ländlichen Raum. Eine Rolle für die Höhe der Einnahmen des Fiskus spielt allerdings durchaus, wie gut die Arbeitsplätze in einer Region bezahlt sind. Denn mit dem „Zehnten“ wie zu biblischen Zeiten gibt sich der Fiskus längst nicht

mehr zufrieden: Seit der frühen Neuzeit stiegen die Belastungen der Steuerpflichtigen immer weiter an. Arbeitnehmer beklagen vor allem die „kalte Progression“ – sie drängt immer mehr Steuerzahler in höhere Einkommensklassen, obwohl sich ihr Einkommen real nicht oder nur relativ gering erhöht hat. Vereinfacht gesagt: Heute zahlen schon Facharbeiter Steuersätze, wie sie vor 50 Jahren nur für Fabrikdirektoren gegolten hatten. ◀





*Für jeden Sprung den richtigen Ski: Die Qualität des beliebten Sportartikels erfordert handwerkliche Präzision und Hightech.*

# Symbiose von Handwerk und Hightech

Die Firma Völkl in Niederbayern ist der einzige große Skihersteller in Deutschland – Jährlich werden mehrere 100.000 Paar für den Weltmarkt produziert

„S chifoan“ – welcher Wintersport-Fan kann bei diesem Hit von Wolfgang Ambros nicht mitsingen? Welcher Pistenfreak verbindet damit nicht ein ganz spezielles Lebensgefühl? Die Firma Völkl in Straubing, einziger großer Skihersteller in Deutschland, trägt mit Skiern, Snowboards, Zubehör und Funktionsmode ihren Teil zu diesem Lifestyle bei: Jedes Jahr produziert das Weltmarkt-Unternehmen mehrere 100.000 Paar Skier und bringt eine neue Kollektion heraus. „Wir haben den Anspruch, unseren Kunden ständig Innovationen zu präsentieren, die spürbare Vorteile bringen. Immer verbunden mit höchster Qualität – eben all das, was ‚Made in Germany‘ ausmacht“, erklärt Geschäftsführer Dr. Christoph Bronder. Das Unternehmen, das derzeit 400 Mitarbeiter beschäftigt, feiert heuer sein 90-jähriges Bestehen. Zum Tag der offenen Tür im Oktober kamen rund 3.000 Menschen, um Modenschauen, Skirennfahrer und eine Après-Ski-Party in Hüttenatmosphäre mitzuerleben.

„Einer unserer besten Leimer war vorher Pizzabäcker“

Werkleiter Helmut Jakoby – ein Rheinländer, der vor zwölf Jahren aus der Automobilindustrie zu Völkl nach Niederbayern kam – vergleicht die Skiherstellung gern mit Kuchenbacken. „Bis zu 120 Arbeitsschritte sind notwendig, bis ein Ski fertig ist. Für die verschiedenen Rezepte werden teilweise 50 Zutaten verwendet“, erklärt der Ingenieur, „einer unserer besten Leimer war vorher Pizzabäcker.“ Wurde vor 15, 20 Jahren noch praktisch jeder Griff von Hand gemacht, arbeiten die 160 Frauen und Männer in der Fertigung heute mit Robotern zusammen. Eine Symbiose von Handwerk und Hightech – auf 10.000 Quadratmetern reiner Produktionsfläche.

„Mit unseren Produkten sprechen wir unterschiedlichste Zielgruppen an – von klassisch-alpin bis hin zu den eher jüngeren Snowboard- und Freeski-Fahrern“, so Bronder. Diese Mischung spiegelte sich bei den Mitarbeitern wider. Völkl versuche eine Balance zwischen erfahrenen und sehr jungen Mitarbeitern und Führungskräften zu finden. „Dies

bedeutet, dass in der Ideenphase durchaus einmal kreatives Chaos herrschen muss oder Fehler gemacht werden dürfen, um dann in der Umsetzung wieder Ordnung und Zielstrebigkeit zu haben.“

## Firmengründer Georg Völkl baute ab 1880 zunächst Kutschen

In der Entwicklungsabteilung legen Ingenieure zunächst Länge und Taillierung fest. In teils monatelangen Prozessen testen sie mit Computersimulationen Biegefestigkeit und Verwindung, machen Versuche mit neuen Geometrien. Dann werden die Prototypen gepresst, rund 2.000 solcher Musterskier baut Völkl jedes Jahr. Experten wie ehemalige Skirennfahrer testen etwa 1.500 davon im Schnee. Dabei werden Länge, Schauffelform und -breite, Heckform und -breite, Skimitte und Sidecutverlauf für die Produktion festgelegt. „Bis ein Ski fertig ist, dauert es dann etwa zwei Wochen. Zu Beginn fräsen CNC-Maschinen aus Aluminiumblöcken die groben Formen. Sie werden später verwendet wie Kuchenformen“, erklärt Werkleiter Helmut Jakoby.

Gegründet wurde das Unternehmen 1875 von Georg Völkl, der zunächst Kutschen baute. Sein Sohn Franz erweiterte die Produktion: Boote, Schlitten und – offiziell ab 1923 – auch Skier. 1952 übernahm Franz Völkl junior in dritter Generation die Firma von seinem Vater und modernisierte die Fertigung. Mit legendären Innovationen, zum Beispiel dem Zebramuster.

1992 verkaufte Franz Völkl den Betrieb an zwei Investoren, die sich 2000 mit dem den Bindungshersteller Marker zusammaten. Seit 2004 gehört Völkl-Marker der US-Marke K2, die 2007 vom Jarden-Konzern übernommen wurde. „Wir sind sehr stolz auf unsere historischen Wurzeln und haben uns den Erfindergeist des Gründers bewahrt. Zu unserer Innovationskultur gehören aber auch ein globales Vertriebsnetzwerk und eine konsequente Kostendisziplin“, erklärt Bronder. Zwar sei mit der Zeit die Produktion immer schlanker geworden, doch am Namen und dem Standort Straubing halte man fest. Nicht weniger als 700 verschie-



**Werkleiter Helmut Jakoby** zeigt die Auswahl verschiedener Oberflächen.



**Die möglichen Beläge** lagern in Form großer Rollen in einem Aufzugregal. Ein Mitarbeiter bringt sie für die einzelnen Skier in die richtige Länge.



**Jede Dekorfolie** wird einzeln auf Qualität geprüft.



**Ein Mitarbeiter** bringt Epoxidharz auf und schichtet die Teile in Aluminiumformen. Im Ofen verbinden sich die Materialien zu einem festen Ski.

dene Modelle werden pro Jahr produziert, täglich zwischen 1.000 und 2.000 Paar Skier.

Im Rohmateriallager holen Mitarbeiter zunächst aus riesigen Regalen alle Materialien zusammen, die man für einen bestimmten Ski braucht, und stapeln sie auf einem Rollwagen: Kunststoffe, Glasfasergewebe, Titanal, verschiedene Hölzer und Beläge, Stahlkanten und vieles mehr. In der Fertigung werden diese Einzelteile Schicht für Schicht in die zuvor gefräste Aluminium-Form gestapelt. Zwischen allen Schichten wird der Kleber Epoxidharz aufgetragen. Die unterste Schicht ist der Belag, der aus strapazierfähigem Polyäthylen besteht. Danach wird die Stahlkante angelegt, verklebt und verankert. Als nächste Schichten legen die Mitarbeiter Unter- und Obergurt aus Titanal, Metall, Kevlar, Fiberglas, carbonfasergestärktem Kunststoff oder weiteren innovativen Materialien in die Form. Der Untergurt kommt unter den Kern, der Obergurt über den Kern. Beide leiten Zug- und Druckkräfte, beeinflussen Flex und Torsion des Skis. „Der Kern ist fast durchwegs aus Holz, bisweilen sogar aus mehreren Holzarten wie Esche, Pappel oder Buche, die sich in ihren Eigenschaften ergänzen“, erklärt Jakoby. Der natürliche Rohstoff behalte lange seine Form und biete bei der Auslegung eines Skis unzählige Varianten, weil jede Holzart unterschiedlich auf die Bewegung des Skifahrers reagiert.

Ein natürliches Material, das für Völkl ebenfalls eine große Rolle spielt, ist der Schnee. Ob der Klimawandel zu Sorgen veranlasst? „Ja und nein“, sagt Werkleiter Helmut Jakoby: Zwar sei wegen des schneearmen Winterbeginns 2011/2012 der Absatz global in der Skiindustrie zurückgegangen, für 2013 wird aber mit einer leichten Erholung gerechnet. „Irgendwo liegt immer Schnee“, sagt Jakoby zuversichtlich, „vor allem in Asien sehe ich Wachstumspotenzial. Die haben Schnee und Berge ohne Ende, aber sie müssen erst die Infrastruktur schaffen.“

Der Trend beim Produkt gehe hin zu immer leichteren Materialien. Steigende Nachfrage beobachte man auch bei Tourenskiern, „die Leute wollen mehr Freiheit“. Und bei den Da-

menskiern: „Früher unterschieden sich die Damenskiern zu den Herrenskiern nur im Design, jetzt sind die Skier speziell an ihren Körperbau angepasst.“ Immer wichtigere Kunden seien zudem Skiverleiher, die die Rental-Skier später auch verkaufen. Er habe das Ziel, mit seinen Mitarbeitern die Skifahrer jedes Jahr aufs Neue mit technischen Verbesserungen zu überraschen, sagt Jakoby. Schließlich fährt er selbst Ski, seit er es vor zwölf Jahren extra wegen Völkl lernte.

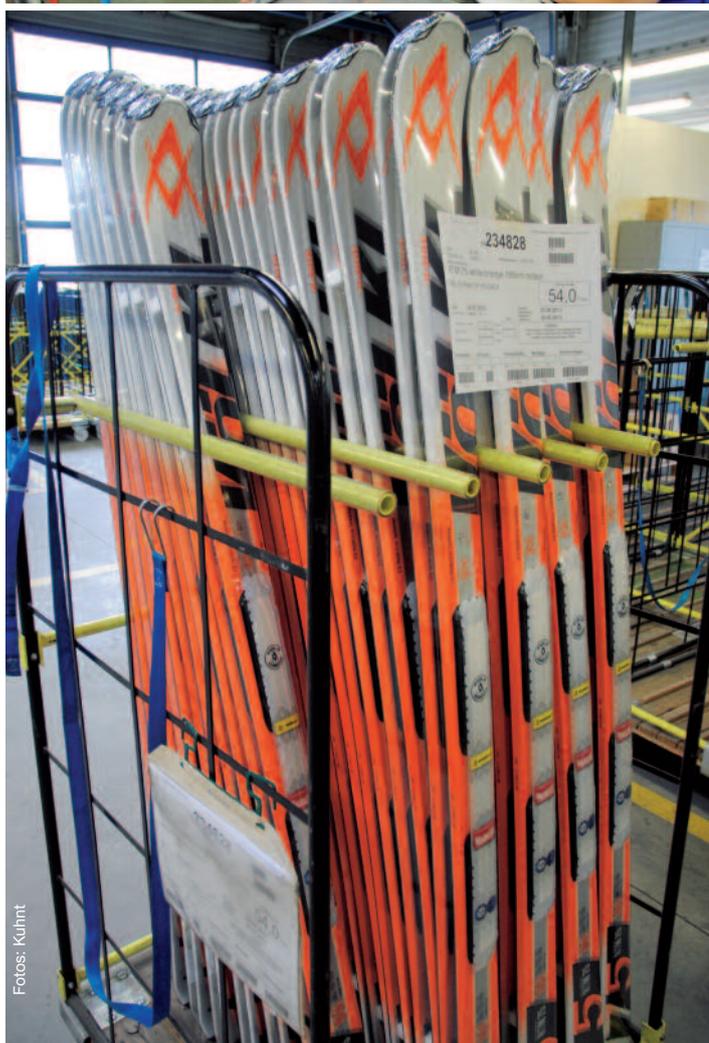
Neben der Qualität des Produkts spielt auch das Design eine wichtige Rolle. Trendscouts bringen in Erfahrung, was in den verschiedenen Absatzländern und Zielgruppen modern sein wird, Graphikdesigner entwerfen entsprechende Bildmotive und Schriftzüge. Per Siebdruck werden diese auf kratz feste Folien übertragen. Das so entstandene Dekor wird als oberste Schicht in die Aluminium-Form gelegt. Danach kommt die Form mit den Einzelteilen in die Verleimpresse und wird auf 115 Grad Celsius erhitzt, so dass das verflüssigte Harz die Einzelteile verbindet. Nach 23 Minuten „Backzeit“ ist der „Kuchen“ aber trotzdem noch nicht ganz fertig, denn der „Teig“ ist etwas übergelaufen und muss im Konturenschnitt abgefräst werden. Steinschleifmaschinen verpassen dem Belag eine Struktur, damit die Lauffläche gut gleitet, und mit einem Diamantstein werden die Kanten in die richtige Neigung gebracht. Fehlt nur noch, dass der einzeln gefertigte Ski einen Partner findet, der möglichst gut zu ihm passt. Maschinell werden die Steifigkeitswerte der einzelnen Skier verglichen und so Paare gebildet. Am Ende werden die Skier gewachst, imprägniert, mit einem Qualitätssiegel versehen, folienverpackt und ins Lager gebracht. Von dort aus gelangen sie ins Sportfachgeschäft, zum Kunden und mit ihm dann endlich auf die Piste. „Weil Schifoan ist des leiwandste ...“

Die Herausforderungen der Zukunft seien groß, eine gute globale Aufstellung im Vertrieb zähle zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren, sagt Bronder, „hier gibt es auch für uns noch „weiße Flecken“ auf der Landkarte. Der Bayerische Wald, wo Völkl einen Marktanteil von über 50 Prozent hat, ist eben leider (noch) nicht überall.“ ◀

**Anschließend wird** „übergelaufene“ Masse maschinell abgeschliffen.

**Als einer der letzten Arbeitsschritte** wird die Skispitze geprüft und mit Kunststoffkappchen versehen.

**Zum Schluss** werden aus „Singles“ Paare gebildet, geprüft, mit einem Qualitätssiegel versehen und dann für den Versand verpackt.



# Ideen fürs Fest

Kaufen kann man vieles. Stimmung erzeugen: unbezahlbar. Das vbw Unternehmermagazin hat sich auf die Suche gemacht. Einige Anregungen.

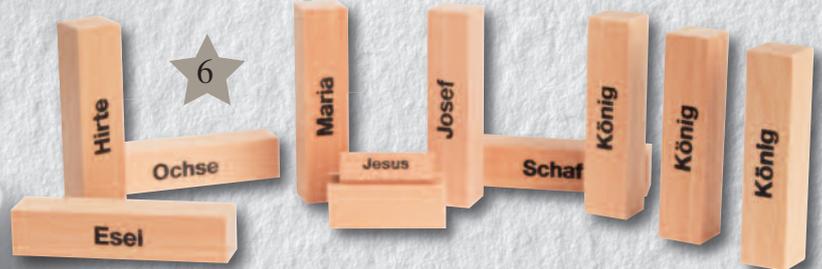


Foto: Irochka - Fotolia.com

(1) Ein echter Geheimtipp: CD Advent – Klassische deutsche Weihnachtslieder modern und besinnlich interpretiert von zwei Bayern, Carolin und Andreas Obieglo, auf zwei CDs (eine für Sie, eine für Ihn). – (2) Wiederverwendbarer x-mas-tree von LindnerimNorden.com. – (3) Die Frohe Botschaft als Christbaumschmuck von Alessi über lotharjohn.de. – (4) Dekoration für Geschenke, lieber Gruß im Brief oder ganz einfach zum Überreichen: Wertmarke von corpus-delicti.de. – (5) Den Affen mit dem sympathischen Gesichtsausdruck von Designer Kay Bojesen gibt es bei Markanto. – (6) „Jessas, Maria und Josef“ – Krippe für Puristen von corpus-delicti.de. – (7) Ausgefallen und klassisch: Badeschokolade in verschiedenen Geschmacksvariationen aus der Manufaktur Zartgefühl. –



8



9



10

7



11

12



13

14



15



16



17



18



(8) Schmucke Dose von [bloomingville.com](http://bloomingville.com). – (9) Hirsch in Weiß von Garten von Ehren. – (10) Wandelbarer Designer-Tisch von [andtradition.com](http://andtradition.com). – (11) Füllfederhalter bei [graf-von-faber-castell.de](http://graf-von-faber-castell.de) unter anderem in der limitierten Edition Elemento. – (12) Kuschelige Decke „Empire“ aus Fuchsfell von [zoeppritz.com](http://zoeppritz.com). – (13) Preisgekrönte ROK Espressomaschine inklusive Milchaufschäumer von [connox.de](http://connox.de). – (14) Kissen von Garten von Ehren. – (15) Kette von [Elaboratione](http://Elaboratione) über [luisaviaroma.com](http://luisaviaroma.com). – (16) Corkcollector von [soulproducts.de](http://soulproducts.de) zur Erinnerung an die außergewöhnliche Flasche und die besondere Stimmung. – (17) Winterfester Hocker von Garten von Ehren. – (18) Feine Hausschuhe auch für unterwegs im passenden Satinbeutel von [pampuschen.com](http://pampuschen.com).



**Christian Kremer**  
von der Europäi-  
schen Volkspartei.



**Arbeitstreffen in Brüssel:**  
Vor dem Vergnügen ging  
es um aktuelle Themen.



**EU-Kommissar**  
**Günther Oettinger.**



**vbw Präsident**  
**Alfred Gaffal**  
begrüßte die  
Gäste im Festsaal  
der Bayerischen  
Vertretung in  
Brüssel.

## Bayerischer Dialog in Brüssel

Alle zwei Jahre lädt die Bayerische Staatsregierung zu einem Oktoberfest in Brüssel ein. Sie wird dabei maßgeblich unterstützt durch die vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft und bayme vbm, die Verbände der bayerischen Metall- und Elektro-Industrie. Für die Vertreter der bayerischen Wirtschaft ergeben sich bei diesem Anlass vielfältige Gelegenheiten zum Dialog mit politischen Entscheidungsträgern von EU-Kommission und EU-Parlament vor Ort. Beim Treffen mit den bayerischen Europaparlamentariern plädierte vbw Präsident Alfred Gaffal für bessere wirtschaftliche Rahmenbedingungen auf allen politischen Ebenen. Der Eröffnungsabend im Bierzelt am Place Jourdan dient vor allem dem Gedankenaustausch in angenehmer Atmosphäre. ◀



**MdEP Markus Ferber**  
und **Günther Oettinger.**



**Dr. Fritz Kempfer, Hubert Stärker, Europaministerin**  
**Dr. Beate Merk, Alfred Gaffal und Dr. Markus Rieß.**



**vbw Hauptgeschäftsführer**  
**Bertram Brossardt mit MdEP**  
**Monika Hohlmeier.**



**Die Bayern sorgten natürlich**  
auch für Bierzeltatmosphäre.



**Bei einer Maß klang**  
der Abend aus.



*Bertram Brossardt, Professor Werner Weidenfeld, MdEP Kerstin Westphal, Moderator Dr. Christian Ramthun, Markus Ferber (EVP), Alfred Gaffal, Professor Clemens Fuest, Professor Bernd Lucke (AfD).*



*Alfred Gaffal unterstrich das Bekenntnis der vbw zu Europa.*

## Bekenntnis zum Euro

Die Entwicklung der europäischen Wirtschafts- und Währungsunion war Thema einer Veranstaltung der vbw, zu der etwa 200 Teilnehmer ins Haus der Bayerischen Wirtschaft kamen. Von vbw Präsident Alfred Gaffal gab es dabei ein klares Bekenntnis zur europäischen Einigung und zum Euro als der Gemeinschaftswährung. Europa sei eine Erfolgsgeschichte – sowohl in politischer Hinsicht durch die einmalige Friedenswirkung des Einigungsprojekts als auch in wirtschaftlicher Hinsicht. In einer Podiumsrunde wurden die wissenschaftlichen Erkenntnisse an der Realität gespiegelt. vbw Hauptgeschäftsführer Bertram Brossardt machte deutlich, welche Bedeutung die europäische Einigung für die bayerische Wirtschaft hat und welche politischen Rahmenbedingungen für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in Bayern unabdingbar sind. ◀



*Professor Clemens Fuest.*



*Etwa 200 Gäste verfolgten die Diskussion im Europasaal.*



*vbw Hauptgeschäftsführer Bertram Brossardt mit Toni Meggle.*



*Der Politikwissenschaftler Professor Werner Weidenfeld.*



*Professor Werner Weidenfeld, Kerstin Westphal, Bertram Brossardt, Moderator Dr. Christian Ramthun (Wirtschaftswoche), Markus Ferber (EVP), Professor Clemens Fuest, Professor Bernd Lucke (AfD).*



*Gastgeber Alfred Gaffal und Bertram Brossardt mit dem Botschafter Niederbayerns – Django Asül.*



*Carl Hermann Diekmann, Julia Gladhart, Bernhard Niebrügge, Monika und Matthias Keller-May.*



*Peter Issig, Roland Englisch und Bertram Brossardt.*

## Lockerer Austausch

Mehr als 100 Journalisten hieß vbw Präsident Alfred Gaffal zum Medientreff im Haus der Bayerischen Wirtschaft willkommen. In seinem Grußwort bedankte sich der Präsident bei den Medienschaffenden für ihr großes Interesse an den vielen und oft komplexen Themen, die die bayerische Wirtschaft beschäftigen, für sorgfältige Recherchen und sachliche Berichterstattung sowie für viele gute und offene Gespräche. Kabarettist Django Asül kommentierte den Ausgang der Wahlen und die politische Lage im Land. ◀



*Kabarettist Django Asül.*



*Frank Müller.*



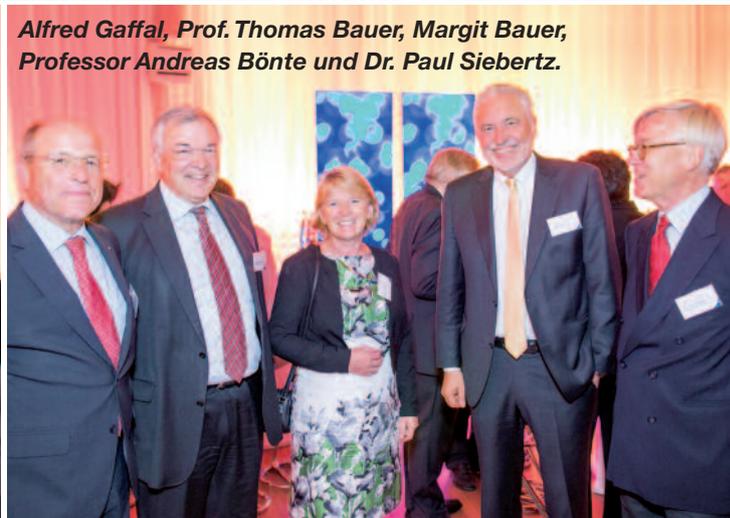
*Matthias Ott, Alfred Gaffal, und Katja Schlendorf-Elsässer.*



*In ungezwungener Atmosphäre begrüßte die vbw Vertreter der bayerischen Medien.*



*Dr. Manfred Ahlers und Karin Kekulé.*



*Alfred Gaffal, Prof. Thomas Bauer, Margit Bauer, Professor Andreas Bönnte und Dr. Paul Siebertz.*



*Stefan Maier und Max Stocker.*



Susanne Thiemann, Skulpturen.



Sybille Rath, Malerei.

## Vernissage „art meets business“

Die traditionelle Vernissage der vbw war auch in diesem Jahr ein voller Erfolg: Am Vorabend der „Langen Nacht der Münchner Museen“ trafen sich geladene Gäste aus Wirtschaft und Kunst zu einem spannenden Austausch. Unter dem gemeinsamen Motto „LinienWege“ stellten drei Künstlerinnen ihre Arbeiten aus und standen für persönliche Gespräche zur Verfügung. vbw Präsident Alfred Gaffal beschrieb die Gemeinsamkeiten in seinem Grußwort mit folgenden Worten: „Wer an Linien und Wege denkt, der denkt an Bewegung ..., aber auch an Orientierung. Dieses Wechselspiel zeigt sich in den Werken der Künstlerinnen ebenso wie in der Wirtschaft. Damit Unternehmen sich gut bewegen können und auf Dauer erfolgreich sind, brauchen sie eine klare politische Linienführung, die zugleich Bewegungsfreiheit ermöglicht.“ Es war ein gelungener Abend – insgesamt haben mehr als 300 Kunstinteressierte die Ausstellung im Haus der Bayerischen Wirtschaft besucht. ◀



Ute Heim, Videoinstallation.



Das hbw – Haus der Bayerischen Wirtschaft – blau illuminiert.



vbw Präsident Alfred Gaffal mit den Künstlerinnen und dem Kurator.



Klaus von Gaffron, Vorsitzender Berufsverband Bildender Künstler, Kurator.



Die geladenen Gäste während der Begrüßungsrede von Klaus von Gaffron im Europasaal.

# Eine Frage noch ...

... Herr Glück, freuen Sie sich auf Weihnachten – oder haben Sie vor dieser Zeit Angst?

„Weihnachtszeit: Endlich aus dem sich immer schneller drehenden Hamsterrad der Arbeitswelt einmal aussteigen können! Oder haben Sie Angst vor einer besonderen Hektik. Oder Angst vor einer Zeit, in der Sie die Arbeit nicht beschäftigt und Sie nicht recht wissen, was Sie damit anfangen sollen?

In diesem Jahr kamen immer häufiger die Meldungen, dass psychische Erkrankungen die häufigste Ursache für Arbeitsunfähigkeit und Frühverrentung sind. „Work-Live-Balance“ ist in der Welt der Führungskräfte mittlerweile ein Standardthema.

Die alleinige Schuldzuweisung für diese Entwicklung an die Arbeitswelt ist aber vordergründig. Die meisten Menschen leben in ihrer Freizeit nicht sehr viel anders. Stress in der freien Zeit ist allgegenwärtig. Warum? Die Angst etwas zu versäumen treibt die Menschen an! Man muss auf dem Karussell des Konsums und der Events dabei sein – man könnte ja etwas versäumen. Noch schneller als der Konsum und die Geschwindigkeit des Event-Karussells wächst aber die Sinnkrise. Lohnt sich dafür wirklich zu leben?

„Work-Live-Balance“ brauchen wir alle, braucht unsere Gesellschaft. Deshalb ist es absurd, wenn im Namen der Freiheit und des Fortschritts immer wieder für noch mehr Ladenöffnungszeiten, immer mehr und grenzenlose Flexibilität und immer mehr Konsum gekämpft wird. Das macht immer mehr Menschen seelisch und körperlich krank. Eine Volkswirtschaft, die darauf ange-

wiesen ist, verliert ihre innere Legitimation, ihren sinnstiftenden Charakter.

Wir verhalten uns wie Sklaven des Fortschritts. Den Weg aus diesem krankmachenden Kreislauf beschreibt Joachim Bodamer:

„Frei ist der Mensch, der es schafft, sich in seinem Leistungsstreben und in seinem Genussstreben freiwillig Grenzen zu setzen.“

Wie lebe ich besser, wenn ich auf etwas verzichte, mich begrenze? Die Fähigkeit zur Selbstbegrenzung, die Fähigkeit zum Loslassen ist der Weg zu einem besseren Leben und es ist die Schlüsselfrage für die Zukunft unserer Zivilisation.

Die Weihnachtszeit und der Jahreswechsel könnten und sollten der Anlass sein darüber nachzudenken und Konsequenzen für uns selbst und für unser gesellschaftliches und politisches Leben zu ziehen. “

---

Alois Glück ist Vorsitzender des Zentralkomitees der deutschen Katholiken. Er war unter anderem Landtagspräsident und Chef der CSU-Landtagsfraktion. ◀



# RESTAURANT BAR LOUNGE

Conti Bistro im Haus der Bayerischen Wirtschaft im Herzen von München



**Conti Bistro Et Catering**  
**Exklusivität mit Tradition**

Max-Joseph-Strasse 5  
80333 München

**Tel.** 089 / 55 178-684

**Mail** [info@conti-bistro.de](mailto:info@conti-bistro.de)

**Web** [www.conti-bistro.de](http://www.conti-bistro.de)

Geöffnet: Montag - Freitag  
von 10.00 bis 01.00 Uhr



**Wunderbar. Wandelbar.**

Ideal für Ihre Veranstaltung mit bis zu 100 Personen

**Musik im Conti** – Eine Einladung an Gaumen und Seele musikbegeisterter Genießer.  
Unser Livemusik-Programm finden Sie immer aktuell auf unserer Website.

**„Wer nicht genießt ist ungenießbar“**  
**(Konstantin Wecker)**

Für uns ist Kochen Hingabe an die Qualität der verwendeten Produkte und der Wille, unsere Gäste mit sinnlichen, leichten und fantasievollen Gerichten zu verführen. Die anregenden Gespräche und der Austausch mit unseren Besuchern inspirieren uns, machen Spaß und Lust auf mehr.

# Mitarbeiter schneller weiterbringen



## **Trainingsmanagement – die Lösung für kosteneffiziente Personalentwicklung**

Nutzen Sie unsere jahrzehntelange Erfahrung im Trainingsmanagement, um die Organisation und Durchführung von Weiterbildungsangeboten auszulagern – komplett oder in Teilprozessen. Die Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH entlastet Ihr Unternehmen nachhaltig. Wir bieten Ihnen Module für alle Aufgaben des Trainingsmanagements: von der Entwicklung maßgeschneiderter Konzepte über die Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen und Kundenevents bis hin zur Evaluation.

### **Ihre Vorteile**

- Zugriff auf moderne Technologien, effiziente Prozesse und professionelle Infrastruktur
- Entwicklung einer maßgeschneiderten Lösung nach Ihren individuellen Vorgaben
- Auslagern kompletter Aufgaben oder einzelner Prozesse
- Integration bereits existierender Qualifizierungspartner
- Regelmäßige Überprüfungen und Auswertungen für eine kontinuierliche Erfolgskontrolle

**Optimieren Sie Ihre Personalentwicklung und outsourcen Sie jetzt Ihr Trainingsmanagement!**

